



**Vaasan yliopisto**  
UNIVERSITY OF VAASA

Anu Rantamäki

# **Sosiaalisen median seuranta ja arviointi kaupunkiviestinnässä**

Tarkastelussa neljä suomalaista kaupunkia

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Digitaalisen median pro gradu -tutkielma  
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Anu Rantamäki		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Sosiaalisen median seuranta ja arviointi kaupunkiviestinnässä: Tarkastelussa neljä suomalaista kaupunkia		
<b>Tutkinto:</b>	Filosofian maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Viestinnän monialainen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Merja Koskela		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä:</b>	80

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kaupunkiorganisaatioissa ymmärretään ja toteutetaan sosiaalisen median käytön seuranta ja arviointi. Tutkimusaineisto koostuu Hämeenlinnan, Lappeenrannan, Seinäjoen ja Vaasan kaupunkien viestintäohjeistuksista ja sosiaalisen median viestinnästä vastaavien henkilöiden haastatteluista. Viestintäohjeistuksista vanhin on tehty toukokuussa 2018 ja uusin helmikuussa 2020. Haastattelut toteutettiin touko-elokuussa 2020.

Kaupunkien kirjallisista ohjeistuksista tutkitaan seurannan ja arvioinnin linjauksia. Lisäksi tutkitaan, mikä on kaupunkiorganisaation viestinnän ammattilaisten näkemys sosiaalisen median seurannan ja arvioinnin toteutumisesta käytännössä sekä miten heidän mukaansa arvioinnin tuloksia hyödynnetään viestinnässä. Menetelmänä tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkimus osoitti, että kaupunkien viestintäohjeistukset ohjaavat viestintää tekeviä seuraamaan ja arvioimaan sosiaalisen median käyttöä. Viestintäohjeistukset pohjautuivat kaupunkien strategiaan ja täyttivät strategisuuden määritelmät. Sosiaalisen median käyttöä koskevat linjanvedot sisältyivät viestintäohjeistuksiin ja ovat siten tärkeä osa kaupunkien strategista viestintää. Viestinnän strategisten tavoitteiden saavuttamisen yhdeksi keinoksi oli asetettu viestinnän seuranta ja arviointi.

Haastatteluista kävi ilmi, että kaupungeissa tehtävä sosiaalisen median viestinnän seuranta ja arviointi ei kertonut, oliko viestinnässä onnistuttu strategisten tavoitteiden mukaisesti. Kaupungeissa toteutuvalla seurannalla vahvistettiin viestintää tekevien ammattitaitoa ja kasvatettiin sosiaalisen median alustojen seuraaja- ja tykkääjämääriä. Kaupunkiorganisaation sosiaalisen median seurannan ja arvioinnin kehittämisen haasteina pidettiin osaamisvajetta, resursseja ja kaupunkiorganisaation ominaispiirteitä. Tutkimuksen mukaan arvioinnin hyödyntäminen liittyi lähinnä viestinnän ammattilaisten osaamisen kehittämiseen.

Tutkimus osoitti, että sosiaalisen median arvioinnin käytännöt ovat hitaasti muotoutumassa kaupunkiorganisaatioihin. Viestintäohjeistukset ohjaavat arvioimaan strategisen viestinnän onnistumista, organisaatiossa tehdään jo sosiaalisen median arviointia ja määrällisten mittareiden rinnalle tavoitellaan laadullisia mittausvälineitä. Sosiaalinen media on tuonut kaupunkiviestinnälle mahdollisuuksia, mutta myös haasteita, joiden ratkaisemiseksi tarvitaan jatkuvaa strategisen viestinnän kehittämistä arvioinnin avulla.

---

**AVAINSANAT:** sosiaalinen media, yhteisöviestintä, kaupungit, arviointi, mittaus, viestintästrategiat

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoite	7
1.2	Aineisto	9
1.3	Menetelmä	11
2	Viestintä kaupunkiorganisaatiossa	15
2.1	Viestinnän kytkeytyminen strategiaan	15
2.1.1	Strategia käsitteenä	15
2.1.2	Viestinnän strateginen suunnittelu	17
2.1.3	Sosiaalisen median strategia	20
2.2	Kaupunkiorganisaation viestinnän ominaispiirteitä	21
2.2.1	Kuntalain rooli kaupungin viestinnässä	21
2.2.2	Sosiaalinen media osana kaupungin viestintää	23
3	Sosiaalisen median viestinnän vaikuttavuus	26
3.1	Organisaation viestintä sosiaalisessa mediassa	26
3.2	Viestinnän vaikuttavuuden arviointi	28
3.2.1	Viestinnän arvioinnista yleisesti	28
3.2.2	Barcelonan periaatteet	32
3.3	Sosiaalisen median viestinnän mittaaminen ja arviointi	33
3.3.1	Sosiaalisen median mittarit	36
3.3.2	Sosiaalisen median mittaamisen hyödyntäminen	39
4	Sosiaalisen median käytön seuranta kaupunkiorganisaatiossa	41
4.1	Viestintäohjeistus arvioinnin lähtökohtana	41
4.1.1	Strategisuus tavoitteissa	42
4.1.2	Viestinnän seuranta ja arviointi	44
4.1.3	Sosiaalisen median käytön ohjaus	45
4.2	Sosiaalisen median seuranta käytännössä	46
4.2.1	Sosiaalisen median käyttö viestinnässä	46
4.2.2	Sosiaalisen median merkitys organisaatiolle	50

4.2.3	Sosiaalisen median mittaaminen ja arviointi	53
4.2.4	Barcelonan periaatteet sovellettuna kaupunkiviestintään	57
4.2.5	Mittaamisen haasteet ja kehittäminen	59
4.3	Yhteenveto	62
5	Päätäntö	66
	Lähteet	71
	Liitteet	79
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	79
	Liite 2. Tutkimusaineisto	80

## Kuviot

Kuvio 1. Esimerkki SMART-menetelmän käytöstä (mukaillen Kananen, 2018, s. 420)	37
Kuvio 2. Sosiaalisen median tuomat edut kaupunkiorganisaatiolle	50

## Taulukot

Taulukko 1. Tutkimusaineisto kaupungitteittain esiteltynä	10
Taulukko 2. Asian strategiseksi muuttavat tekijät (mukaillen lähteestä Zerfass, Verčič ja muut, 2018)	17
Taulukko 3. Kuntien sosiaalisen median käyttö 2019 (Kuntaliitto 2019)	25
Taulukko 4. Sosiaalisen median tuomat edut (Argyris ja Monu, 2015)	28
Taulukko 5. Barcelona Principles 3.0 (oma käännös, AMEC, 2020)	33
Taulukko 6. Sosiaalisen median mittarit (Romenti ja Murtarelli 2020, s. 394)	38
Taulukko 7. Sosiaalisen median analytiikan hyödyntäminen (Moss ja muut, 2015)	40
Taulukko 8. Kaupunkien viestintäohjeistukset	43
Taulukko 9. Kaupunkien viestintäohjeistuksien yleisimmät viestinnän tavoitteet	44
Taulukko 10. Kaupunkien viestintäohjeistuksien viestinnän mittaamisen määrittely ja työkalut	45
Taulukko 11. Sosiaalisen median strategian sisällöt viestintäohjeistuksissa	46
Taulukko 12. Sosiaalisen median sisällöntuotannon organisointi	51
Taulukko 13. Tuotetun sosiaalisen median sisällön mittaaminen ja arviointi	55
Taulukko 14. Kaupunkikohtaiset sosiaalisen median raportointitavat johdolle	56
Taulukko 15. Barcelonan periaatteiden toetutuminen kaupunkiorganisaatiossa	58

# 1 Johdanto

Sosiaalinen media on kaikkialla ja lähes kaikkien saatavilla. Maailmanlaajuisesti kuukausittaisia käyttäjiä ennakoidaan olevan 3,02 miljardia vuonna 2021 eli kolmasosa koko maapallon väestöstä (Statista 2019). Tilastokeskuksen Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö -tutkimus (2019) kertoo, että 16–89 -vuotiaista suomalaisista 61 prosenttia käyttää sosiaalista mediaa. Myös yritykset ja organisaatiot löytyvät sosiaalisesta mediasta. Vähintään kymmenen henkilöä työllistävästä Suomessa toimivista yrityksistä sosiaalista mediaa käyttää 69 prosenttia (Tilastokeskus, 2019). Julkisista organisaatioista lähes kaikki Suomen kunnat käyttävät viestintäänsä ainakin yhtä sosiaalisen median kanavaa (Kuntaliitto, 2019).

Ylläolevat luvut kertovat, että sosiaalisen median käyttäjiä on paljon, ja he ovat jo ikäkaumansa puolesta hyvin heterogeeninen joukko. Organisaation tai yrityksen näkökulmasta asiakkaita tai muuta kohderyhmää on määrällisesti paljon, mutta samalla kilpailu näkyvyydestä on koventunut. Enää ei riitä, että on läsnä ja aktiivinen, vaan sosiaalisen median käytön pitäisi organisaationäkökulmasta olla suunniteltua ja sitä kautta vaikuttavaa. Tälläkin hetkellä moni käyttää sosiaalista mediaa työnantajansa nimissä, kenties oman työn ohella, koki sen tärkeäksi, tietämättä kuitenkaan mitä hyötyä sillä haetaan. Jos tavoitteita ei ole määriteltä, epäselväksi jää myös saavutetaanko tavoiteltu tulos. Vain noin puolet organisaatioista mittaa viestintäänsä (Juholin & Luoma-aho, 2017). Tulos on hämmentävä, koska analytiikkaa löytyy runsaasti, esimerkiksi eri sosiaalisen median alustojen omat mittarit ovat helposti ja kaikkien käyttäjien saatavilla.

Kaupunkien viestinnän keskeisiä elementtejä ovat avoimuus, vuorovaikutus ja tasa-arvoisuus (Kuntalaki 410/2015). Sosiaalisen median käyttö kaupunkiviestinnän välineenä tukee näitä kaikkia osa-alueita ja mahdollistaa aikaisempaa paremman vuorovaikutuksen ja siten kaupunkilaisten mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon. Sain viime kesänä olla todistamassa kotikaupungissani syntynyttä suurta kohua julkisen rakennuksen

ulkonäöstä. Kohu syntyi siinä vaiheessa, kun rakennus oli valmis. Valmistelu ei ollut ta-  
voittanut asukkaita ja viestinnässä oli epäonnistuttu. Jos sosiaalisen median käytön mit-  
taaminen olisi osa toimintatapoja, olisi tämä jälkipuinti saatettu välttää.

Omaan työnkuvaani kuuluu sosiaalisessa mediassa toimiminen, käytän siihen paljon työ-  
aika ja koen sosiaalisessa mediassa näkymisen tärkeäksi työnantajanäkökulmasta,  
mutta en tiedä onko se sitä. Työnantajani on voittoa tavoittelematon organisaatio, joten  
myynti, joka on helpoiten ymmärrettävissä ja mitattavissa tulokseksi, ei ole pääpriori-  
teettejamme. Sosiaalisen median vaikuttavuuden mittaaminen näyttää olevan osa koko  
viestinnän mittaamisen haastetta. Viestinnän määrä on kasvanut yhteiskunnassamme  
sosiaalisen median myötä ja yhä useammasta on tullut myös sisällön tuottaja. Yksityisinä  
ihmisinä meille ehkä riittää mittarina tykkäyksien määrä, mutta yrityksille ja organisaati-  
oille asian ei pitäisi olla niin.

## 1.1 Tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kaupunkiorganisaatioissa ymmärre-  
tään ja toteutetaan sosiaalisen median käytön seuranta ja arviointi. Perinteisesti vies-  
tintä ymmärretään johtamisprosessina tai tiedon levittämisenä (Canel & Luoma-aho,  
2020), ja tässä tutkimuksessa asiaa tarkastellaan molemmista lähtökohdista.

Tutkimuksen tavoitetta lähestyn kolmella tutkimuskysymyksellä:

1. Miten kaupunkien viestinnän kirjallisessa ohjeistuksessa näkyy sosiaalisen median  
käytön seuranta ja arviointi?
2. Mikä on kaupunkiorganisaation viestinnän ammattilaisten näkemys sosiaalisen me-  
dian seurannan ja arvioinnin toteutumisesta käytännössä?
3. Miten kaupunkiorganisaation viestinnän ammattilaisten näkemyksen mukaan arvioin-  
nin tuloksia hyödynnetään viestinnässä?

Tavoitteen saavuttamiseksi selvitän, onko kaupungeilla käytössään viestintää ohjaavaa dokumenttia, miksi mahdollista ohjeistusta kutsutaan ja onko sillä yhteyttä kaupungin strategiaan. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluan selvittää, miten sosiaalisen median seuranta ja arviointia on käsitelty viestintästrategiassa tai muussa viestinnän ohjeistuksessa, millaisia tavoitteita ja mittareita niissä on määritelty sosiaalisen median viestinnälle. Toisella tutkimuskysymyksellä selvitän viestinnän ammattilaisten näkemyksiä seurannan ja arvioinnin toteutumisesta käytännössä: mitä mitataan, miten mitataan, millaisia mittareita käytetään, ovatko mittarit kytköksissä organisaation strategiaan, minkälaisia haasteita mittaamiselle on, kenen vastuulla se on ja vaikuttaako kaupunkiorganisaation erityispiirteet mittaamiseen. Kolmannella kysymyksellä haluan selvittää, miten haastateltavien mukaan sosiaalisen median mittaamisen tuloksia arvioidaan, johtaako mittaaminen ja tulosten arviointi muutokseen viestinnässä. Lopuksi pohdin aineiston analyysin pohjalta, minkälaisia kehittymismahdollisuuksia on nostettavissa esiin.

Sosiaalisen median viestinnän mittaamisesta ja arvioinnista löytyy suomalaista tutkimusta vain vähän. Kaupunkiorganisaatio omine erityispiirteineen viestii myös enenevissä määrin sosiaalisessa mediassa ja digitaalisissa ympäristöissä. Taloudellisten haasteiden vuoksi on tärkeää, että viestintä on tehokasta ja se pystytään todentamaan. Kuntalaki (Kuntalaki 410/2015) on määritellyt kunnan viestinnän perustehtäväksi sen toiminnasta tiedottamisen asukkaille, palvelujen käyttäjille, järjestöille ja muille yhteisöille. Lain keskeisiä elementtejä ovat avoimuus, vuorovaikutus ja tasavertaisuus. Sosiaalisen median mittaamisella ja arvioinnilla voi viestintätehtävää kehittää ja tehostaa myös kaupunkiviestinnässä. Kunta-alan sosiaalisen median käytöstä on viime vuosina tehty tutkimuksia eli voi olettaa, että sosiaalisen median käyttö on arkipäiväistynyt. Tällä tutkimuksella saadaan käsitys siitä, miten sosiaalisen median käyttöä voidaan kehittää ja miten sitä kehitetään kunnissa.

Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että vaikka mittaaminen koetaan organisaatioissa tärkeäksi (Zerfass & muut, 2017; ProCom, 2019), vain noin puolet organisaatioista mittaa tai sanoo osaavansa mitata sosiaalisen median viestintää (mm. Macnamara & Zerfass,



2017). Siksi oletan, että viestintästrategioissa tai -ohjeissa käsitellään sosiaalisen median mittaamista vain ylätasolla ja että viestinnästä vastaavat henkilöt pitävät mittaamista tärkeänä, mutta käytännössä vastassa on osaamisvaje ja resurssipula, joka vaikuttaa mittamiseen, arviointiin ja mittaustulosten hyödyntämiseen. Oletan myös, että sosiaalisen median käytön seuranta ja arviointia tapahtuu lähinnä kampanjoiden yhteydessä, jolloin arvioidaan sijoitetun pääoman tuottoa (ROI) ja unohdetaan muut vaikutukset (ks. Macnamara, 2018). Kampanjat voivat olla myös mainostoimiston tekemiä, jolloin seuranta jää organisaation ulkopuolelle ja heidän työvälineekseen seuraavaa kampanjaa toteutettaessa.

## 1.2 Aineisto

Tutkimusaineisto koostuu kahdesta osasta viestintäohjeistuksista ja haastatteluista. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haetaan vastauksia esimerkkikaupunkien olemassa olevista viestintään liittyvistä strategioista, ohjeistuksista ja linjauksista, joita kutsutaan tässä tutkimuksessa yhteisesti nimellä *viestintäohjeistus*. Aineiston ensimmäisen osan eli kirjallisen aineiston sain pyytämällä viestintästrategiaa, -suunnitelmaa tai -ohjetta nähtäväksi kunkin kaupungin viestinnästä vastaavalta henkilöltä. Toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen etsitään vastauksia haastattelemalla tutkimuksessa mukana olevien kaupunkien sosiaalisen median viestinnästä vastaavia henkilöitä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, jonka aihepiirit lähetettiin tiedoksi noin viikkoa ennen etätapaamista haastateltaville. Aikaa haastattelujen toteutukselle varattiin tunti. Taulukossa 1 on kuvattuna tutkimusaineisto kaupungeittain.

Tutkimuksessa on mukana neljä esimerkkikaupunkia: Hämeenlinna, Lappeenranta, Seinäjoki ja Vaasa. Suomessa kaupunkien toimintaa ohjaa laki, joten kaikilla kaupungeilla on samanlaiset perustehtävät ja velvollisuudet. Mukaan tutkimukseen valittiin asukasluvultaan samankokoisia kaupunkeja; jokaisessa esimerkkikaupungissa on 63 000 – 73 000 asukasta. Lisäksi tutkimuksessa mukana olevat kaupungit toimivat maakuntiensa maakuntakeskuksina ja ovat kukin oman maakuntansa asukasluvultaan

isoimpia kaupunkeja. Neljä tutkimukseen osallistunutta kaupunkiorganisaatiota mahdollistaa vertailun ja antaa viitteitä samankokoisten kaupunkien toiminnasta.

**Taulukko 1.** Tutkimusaineisto kaupungitteittain esiteltynä.

Kaupunki	Ohjeistava asiakirja/pvm saatu	Haastateltavan nimike	Haastattelun toteutus ja kesto
Hämeenlinna	Viestintä kuuluu kaikille - Viestinnän yleiset periaatteet / 6.2.2020	Verkkotiedottaja	Videoneuvottelu 4.5.2020 56 min
Lappeenranta	Viestintäohje / 6.2.2020	Viestintäjohtaja	Videoneuvottelu 7.5.2020 65 min
Seinäjoki	Viestinnän linjaukset 2018-2025 / 5.2.2020	Viestintäpäällikkö	Videoneuvottelu 20.8.2020 54 min
Vaasa	Pohjolan energiapäikaupunki - Vaasan kaupungin ja kaupunkikonsernin viestintäsuunnitelma 2020-2021 /7.4.2020	Viestintäpäällikkö ja viestintäsuunnittelija (2 haastateltavaa)	Videoneuvottelu 15.5.2020 58 min

Kuntaliiton laatiman viestintäoppaan mukaan (2016) kaupungeissa viestintävastuu on johdolla ja viestintähenkilöstöllä. Nimetty viestintävastaava hoitaa käytännön viestinnän. Kaupunkiorganisaatiot ovat kuitenkin rakenteiltaan erilaisia – kun toisessa kaupungissa saattaa toimia erillinen viestintäyksikkö, toisessa taas viestintätehtävää hoidetaan oman työn ohella. Vaikka organisaatorakenteet ovat erilaisia, ovat viestinnän perustehtävät ja tavoitteet samat. Tässä tutkimuksessa kaupunkiviestinnällä käsitetään se yksikkö tai taho, joka hoitaa lain määräämää käytännön viestintätehtävää kaupungissa. Jokaisessa tutkimukseen mukaan lähteneessä kaupungissa oli virkaan nimetty viestintäjohtaja tai viestintäpäällikkö.

Haastatteluaineisto koostuu neljästä nauhoitetusta haastattelusta, joiden kestot olivat 55-65 minuuttia. Haastattelut litteroitiin haastattelujen jälkeen ja aineistoa kertyi noin 22 sivua. Litterointiin käytettiin aikaa noin 24 tuntia. Haastateltujen nimikkeitä olivat verkkotiedottaja, viestintäjohtaja, viestintäpäällikkö ja viestintäsuunnittelija. Yhdessä haastatteluista oli paikalla sekä viestintäpäällikkö että sosiaalisen median toiminnasta vastaava viestintäsuunnittelija. Yksi haastatteluun osallistuneista ei ollut

vastuuasemassa, mutta hän vastasi organisaatioinsa sosiaalisen median viestinnästä. Haastattelut toteutettiin 4.5.–22.8.2020 välisenä aikana, viestintäohjeistukset saatiin 5.2.–7.4.2020 välisenä aikana.

Ennen haastatteluita kävin tutustumassa kaupunkien sosiaalisen median kanaviin. Perehdyin myös etukäteen saamiini viestintäohjeistuksiin. Viestintäohjeistuksien nimet ovat *Viestintä kuuluu kaikille – Viestinnän yleiset periaatteet* (Hämeenlinnan kaupunki), *Viestintäohje* (Lappenrannan kaupunki), *Viestinnän linjaukset 2018–2025* (Seinäjoen kaupunki) ja *Pohjolan energiapääkaupunki – Vaasan kaupungin ja kaupunkikonsernin viestintäsuunnitelma 2020–2021* (Vaasan kaupunki). Viestintäohjeistuksista uusin on vahvistettu helmikuussa 2020 ja vanhin toukokuussa 2018. Hämeenlinnan ohjeistuksessa ei ole päivämäärää, mutta haastattelussa selvisi, että se on vahvistettu marraskuussa 2018. Viestintäohjeiden lisäksi Hämeenlinnan viestintäpäällikkö lähetti etukäteen tutustuttavaksi Hämeenlinnan kaupungin sosiaalisen median ohjeen ja Vaasan kaupungin viestintäsuunnittelija lähetti Vaasan kaupungin sosiaalisen median vuosianalyysin.

Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin koehaastattelu, jonka tarkoituksena oli testata haastattelurunkoa ja -tilannetta. Kokeilu osoitti, että käsiteltävät teemat vastaavat hyvin tutkimuskysymyksiin, mutta tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä tarvittiin lisää. Koehaastattattelun aineistolla päästiin testaamaan menetelmää ja saatiin tuntumaa videon välityksellä tehtävään haastatteluun.

### 1.3 Menetelmä

Tutkimusmenetelmäni on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat mm. haastattelu, kysely ja erilaiset dokumentit (Tuomi & Sarajarvi 2009, s. 71). Tutkimuksen valmiin kirjallisen aineiston sain pyytämällä viestintästrategiaa, -suunnitelmaa tai -ohjetta nähtäväksi kunkin kaupungin viestinnästä vastaavalta henkilöltä. Saadut dokumentit ovat osa aineistoa, josta etsitään vastausta

ensimmäiseen tutkimuskysymyksen. Kirjallisen aineiston analyysi toteutettiin siten, että aineistosta etsittiin ensin viestinnän tavoitteita ja yhteyttä organisaation strategiaan, ja tämän jälkeen tarkasteltiin sosiaalisen median osuutta viestinnässä. Edellä mainittuja analysoitiin viestintästrategioiden määrittelyiden pohjalta. Seuraavaksi viestintäohjeistuksista haettiin viestinnän mittaamiseen liittyviä linjauksia ja sosiaalisen median yhteyttä mittaamiseen, verrattiin sisältöjä keskenään ja tehtiin päätelmät. Lopuksi viestintäohjeistuksista etsittiin sosiaaliseen median mittaamiseen liittyvää ohjetta, käytäntöä tai strategiaa. Kaupunkien viestintäohjeistuksista etsittiin keskinäisiä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Olennaisia kohtia vertailtiin aiempaan tutkimukseen ja tehtiin päätelmät.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Tutkimuskysymyksiin vastaavia teemoja oli kaikkiaan viisi ja lisäksi haastatteluun oli sisällytetty taustoitusosio. Teemahaastattelussa etukäteen suunnitellut teemat voivat nousta intuitiosta, kirjallisuudesta tai teoriasta (Eskola ja muut, 2018, s. 41). Tämän tutkimuksen teemat nojautuivat kirjallisuuteen ja teoriaan. Teemoina haastattelussa olivat taustoitus, organisaation sosiaalisen median käyttö viestinnässä, sosiaalisen median viestinnän tavoitteet, sosiaalisen median viestinnän mittausten menetelmät ja mittarit, mittaustulosten arviointi ja hyödyntäminen sekä sosiaalisen median viestinnän mittaamisen kehittäminen kaupunkiorganisaatiossa. Teemahaastattelun runko on esitelty liitteessä 1.

Haastattelu aineistonkeruumuotona on keskustelu, jossa pyritään saamaan haastateltavalta selville tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat. Tässä tutkimuksessa käytettävä teemahaastattelu ei ole yhtä sitova kuin lomakehaastattelu, ja toisaalta ei niin vapaamuotoinen kuin avoin haastattelu. Teemat on suunniteltu ja määritelty etukäteen, mutta haastattelu etenee väljästi kohdentuen valittuihin teemoihin (Eskola ja muut, 2018, s. 28-30). Teemat ovat siis kaikille haastateltaville samat, mutta haastattelut voivat edetä eritahtisesti. Haastattelijalla on tukilista haastattelussa esiin otettavista asioista, mutta ei välttämättä valmiita kysymyksiä (Eskola ja muut, 2018, s. 28-30).

Teemahaastattelu antaa siis mahdollisuuden luoda keskustelemaan ilmapiiriin, kuunnella ja reagoida haastateltavan kertomaan. Haastattelijan täytyy kuitenkin huolehtia, että kaikki teemat tulee käsiteltyä haastattelun aikana. Toteutetuissa haastatteluissa kaikille haastatelluille esitettiin lisäkysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä haastateltavan taustan, kokemuksen tai esille tulleiden asioiden pohjalta. Kysymykset eivät myöskään edenneet täysin haastattelurungon järjestyksessä.

Analysoin haastatteluja viiden teeman pohjalta ja aineistolähtöisen laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysissä analysoin kirjallisessa muodossa olevaa materiaalia objektiivisesti ja systemaattisesti ja etsin tekstin merkityksiä (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 103-104). Tässä tutkimuksessa kirjallisena materiaalina oli olemassa olevat viestintäohjeistukset ja litteroidut haastattelut. Litteroinnissa on purettuna kaikki haastattelussa sanottu. Aineistoja litteroidessa pääsee haastattelujen sisältöön sisään toisella tavalla kuin haastattelua tehtäessä (Eskola, 2018, s. 209).

Graneheim, Lindgren ja Lundman (2017) jakavat sisällönanalyysin tavat kolmeen luokkaan: induktiiviseen, deduktiiviseen ja abduktiiviseen. Induktiivinen sisällönanalyysi lähtee liikkeelle aineistosta ja etenee teoreettiseen ymmärrykseen. Deduktiivinen taas lähtee liikkeelle teoriasta, etenee datasta konkreettisempaan ja spesifimpään. Tässä tutkimuksessa käytetty abduktiivinen sisällönanalyysi sekoittaa edellämainittuja ja mahdollistaa siirtymisen induktiivisen ja deduktiivisen sisällönanalyysin välillä. Abduktiivisessa eli teoriasidonnaisessa päättelytavassa aineiston analyysi ja aikaisempi tutkimus eli teoria kytetään toisiinsa. Empiria ja teoria siis käyvät keskustelua keskenään. Aineistosta löytyvien asioiden tueksi etsin teoriasta vahvistuksia ja teen päätelmiä siitä, kuinka teoria ei kohtaakaan empirian kanssa (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 98).

Tässä tutkimuksessa teoria toimii taustatukena, mutta analyysi ei suoraan rakennu sen pohjalle. Tällaisessa teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysi pohjautuu aineistoon, mutta aiemman tiedon vaikutus voi näkyä analyysissä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 117-118). Analyysin lopuksi teoriaa voidaan peilata aineistoon täydentämään analyysia.

Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 219) mukaan teoriaohjaavan ja aineistolähtöisen analyysin erona on, että jälkimmäisessä käsitteet luodaan aineistosta ja ensimmäisessä ne tiedetään jo valmiiksi. Teoriapohjaisen ja teoriaohjaavan ero on, että päättelyketju on erilainen, vaikka lopputuos voi olla sama.

Tutkimuksen haastatteluosion sisällönanalyysi toteutettiin siten, että ensin litteroidut aineistot käytiin huolellisesti läpi ja niistä poimittiin teemoihin liittyviä asioita. Teemat värikoodattiin käsittelyä helpottamaan. Teemat olivat sosiaalisen median käyttö, sosiaalisen median viestinnän tavoitteet, sosiaalisen median viestinnän mittausten menetelmät ja mittarit, mittaustulosten arviointi ja hyödyntäminen sekä sosiaalisen median viestinnän mittaamisen kehittäminen ja haasteet. Tämän jälkeen etsittiin eri kaupunkien haastateltavien vastauksista eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä, ja jonka perusteella alettiin muodostaa kokonaisuuksia. Kokonaisuuksia verrattiin teoriaosuudessa esitettyyn aiempaan tutkimukseen. Teemoista etsittiin yhteneväisyyksiä teorian kanssa ja eri teemojen välisiä ristiriitoja.

## **2 Viestintä kaupunkiorganisaatiossa**

Tässä luvussa tarkastelen kaupunkia organisaatioviestijänä. Ensin käydään läpi strategian ja strategisen viestinnän yhteyttä ja niiden merkitystä organisaation toiminnalle ja viestinnälle. Ensimmäisen alaluvun lopuksi tarkastellaan vielä sosiaalisen median strategiaa ja sen merkitystä organisaation toiminnalle. Toisessa alaluvussa tarkastellaan kaupunkiorganisaation viestintään vaikuttavia tekijöitä ja erityispiirteitä. Luvun lopuksi käyn läpi suomalaisten kaupunkien tämänhetkistä sosiaalisen median käyttöä viestinnässä.

Tutkimuksen esimerkkikunnat ovat kaupunkeja ja siksi puhuessani tässä tutkimuksessa kunnista ja niiden toiminnasta, käytän nimitystä kaupunki. Kunta voi käyttää nimitystä kaupunki, silloin kun se täyttää kaupungille asetettavat vaatimukset (Kuntalaki 410/2015).

### **2.1 Viestinnän kytkeytyminen strategiaan**

Yritysten ja organisaatioiden toimintaa voidaan ohjata strategialla, jonka täydellisesti toimiessaan ulottuu koko organisaation toimintaan ja henkilökunnan tapaan tehdä työtä. Strategian pohjalta voidaan tehdä myös alempia strategioita ja tässä tutkimuksessa keskitytään viestintästrategiaan ja sosiaalisen median strategiaan ja niiden yhteyteen organisaation päästrategiaan ja viestinnän ammattilaisen työhön.

#### **2.1.1 Strategia käsitteenä**

Strategiaa voidaan tarkastella esimerkiksi Mintzbergin (1987) esittämistä viidestä eri näkökulmasta. Mintzbergin 5P-mallin mukaan strategia on 1) suunnitelma (plan), mihin organisaatio tähtää tulevaisuudessa, 2) toimintamalli (pattern), joka syntyy ajan kuluessa vakiintuneista tietoisista ja tiedostamattomista tavoista toimia, 3) juoni (ploy), jota hyö-

dynnetään kilpailuasetelmassa, 4) asema (position), johon on jouduttu valintojen seurauksena ja 5) näkökulma (perspective), yhteinen näkökulma, joka painottaa strategian abstraktia luonnetta. Mintzberg (1994) erottaa toisistaan aiotun (intended) ja toteutuneen (realised) strategian. Aiotun strategian suunnitelmat voivat toteutua ja olla näin tarkoituksellisia (deliberate) tai ne voivat jäädä toteutumatta (unrealized). Strategia voi myös muuntua matkan varrella toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista tai nousvista aloitteista tai muista uusista ideoista johtuen, ja näin syntyvät suunnittelemattomat (emergent) strategiat. Tarkoitukselliset ja suunnittelemattomat strategiat muodostavat toteutuneet strategiat. Tässä työssä käsitellään kaupunkien aiotun strategian pohjalta tehtyä viestintäohjeistusta ja peilataan sitä haastatteluissa ilmeneviin toteutuneisiin ja kehkeytyviin strategioihin.

Strategia on laaja käsite ja sille on olemassa erilaisia määritelmiä. Dulek ja Campbell (2015, s. 123) ovat yksinkertaistaneet määritelmän siten, että strategia merkitsee pyrkimystä asettaa tavoite ja suunnitelma tavoitteen toteuttamiseksi. Kamenskyn (2010, s. 18) määritelmässä strategia on tavoitteiden ja toiminnan tietoisia valintoja muuttuvassa ympäristössä. Hän kuvaa johtamisen ja päätöksenteon haasteita organisaatioissa korostaessaan määrittelyssään jatkuvasti muutoksessa olevia ulkoisia olosuhteita ja useita toimintavaihtoehtoja ja -valintoja. Strategioissa määritellään usein organisaation visio, missio, strategia ja arvot ja strategiatyöhön voi kuulua myös kriittisten menestystekijöiden, päämäärien tai strategisten tavoitteiden määrittely (Hämäläinen & Maula, 2004, s. 14).

Strategy as practice -näkökulma tuo strategiatyöhön muutakin kuin rutiininomaisen strategiaprosessin ja johdon näkökulmasta ylhäältä alas tapahtuvan strategiakäytännön. Strategy as practice -teoria perustuu strategiaan, joka on sosiaalisessa toiminnassa tapahtuvaa ja tilannesidonnaista, ja jolla on merkitystä organisaation toiminnalle (Johnson ja muut, 2007, s. 3). Strategy as practice -näkökulmassa strategiaa on mahdollista tehdä ja toteuttaa myös alhaalta ylös. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan viestintäammattilaisten näkemyksiä strategian näkymisestä heidän työssään ja samalla havainnoidaan kuinka



paljon viestinnän ammattilaiset ovat itse rakentamassa organisaatioidensa strategiaa alhaalta ylöspäin.

**Taulukko 2.** Asian strategiseksi muuttavat tekijät (mukaillen lähteestä Zerfass, Verčič ja muut, 2018).

<b>Tekijä</b>	<b>Muuttuu strategiseksi</b>
1. Resurssit	Kriittiset resurssipäätökset, isojen rahasummien käsittely ja muut resurssitekijät
2. Kilpailu	Erilaiset kilpailuun liittyvät tekijät, esim. etumatka kilpailijoihin tai kilpailun välttäminen
3. Ympäristö	Muutokset toimintaympäristössä tai olosuhteissa
4. Riskit	Erilaiset riskit, esim. skenaario korkeasta riskistä, poikkeukselliset tilanteet
5. Innovaatiot	Keksintöjen, uudistusten kokeilu, rutiinit jäävät sivuun
6. Sitoutuminen	Sitouttamattomat tai hylätyt resurssit
7. Operatiivisuus	Perustavanlaatuinen muutos varsinaisessa toiminnassa

Strategia ja sen toteuttaminen nähdään myös usein pelkästään johtamisen välineenä, mutta Zerfass, Verčič ja muut (2018) huomioivat tutkimuksessaan, että strategiatyötä tekevät organisaatiossa johtamisen näkökulmasta muutkin kuin johto. Strategiatyötä tekevä voi olla vastuussa esimerkiksi viestintäkampanjoista. Zerfassin, Verčičin ja muiden (2018) mukaan strategiatyö voidaan erottaa kolmeen eri vaiheeseen. Nämä ovat strateginen muotoilu ja ajantasaistaminen, strategian esittely sekä strategian toimeenpano, käynnistäminen ja toiminnallistaminen. Kun strategiaa käytetään ohjaamaan organisaation toimintaa, on organisaation toimijoiden välttämätöntä tunnistaa, mitkä ovat strategisesti tärkeitä asioita ja milloin esimerkiksi arkipäiväinen tapahtuma muuttuu strategiseksi. Zerfass, Verčič ja muut (2018) määrittelivät seitsemän tekijää, jotka tekevät asiasta strategisen. Nämä seitsemän tekijää, jotka voivat esiintyä myös samanaikaisesti, on esitetty ja lyhyesti avattu taulukossa 2. Näihin törmätessä on myös viestijän toimittava strategisesti.

### 2.1.2 Viestinnän strateginen suunnittelu

Strategisesta viestinnästä löytyy tutkimuksia jo pitkältä ajalta, mutta tutkimus on tuplaantunut viimeisen vuosikymmenen aikana alan tiedejulkaisuissa (Werder ja muut,

2018). Falkheimerin ja muiden (2017) mukaan strategisen viestinnän merkitys saa koko ajan enemmän huomiota yhteiskunnalta, ja sen merkitys organisaation menestyksen vauhdittajana ymmärretään koko ajan enemmän. Viime vuosikymmeninä on nostettu esiin strategisen viestinnän suhdetta strategiseen johtamiseen ja onkin ajateltu, että viestintästrategian tulisi tukea organisaation strategiaa (Buhmann & Likely, 2018). Aiheen tärkeyteen viittaa myös European Communicator Monitor 2018 -julkaisu, jossa todetaan yrityksen strategian ja viestinnän yhteyden olevan toiseksi tärkein viestinnän johtamisen strateginen toimenpide (Zerfass, Tench ja muut, 2018). Strategista viestintää voidaan siis pitää kasvavana tieteenalana ja merkittävänä kiinnostuksen kohteena tutkimusmaailmassa sekä tärkeänä yhteiskunnan kehityksen välineenä osana organisaatioiden johtamista.

Strateginen viestintä on määritelty viestinnäksi, joka tarkoituksellisesti tukee organisaation päämäärän toteutumista ja auttaa saavuttamaan tärkeitä tavoitteita (Hallahan ja muut, 2007). Strateginen viestintä siis pohjautuu ja tukee organisaation strategiaa. Zerfass, Verčič ja muut (2018) laajentavat määritelmän koskemaan muutakin kuin tarkoituksellista viestintää. Heidän mukaansa strategista viestintää on kaikki viestintä, joka on välttämätöntä organisaation olemassaololle ja joka tukee päätöksentekoa (Zerfass, Verčič ja muut, 2018). Tällöin strateginen viestintä ulottuisi kaikille oleellisille julkisuuden areenoille, joissa organisaatioon liittyviä asioita käsitellään.

Juholinin ja Rydenfeltin (2020) tutkimuksen tutkimuskirjallisuusosuuden mukaan strateginen viestintä voidaan nähdä elintärkeänä viestintänä organisaatiolle (strategisen viestinnän paradigma), johtamisvälineenä palvelemissa organisaatiostrategiaa (funktionalistinen viestintä) tai organisaatiota rakentavina prosesseina (konstitutiivinen viestintä). Saman tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella strategisuus ymmärretään organisaatioissa ensisijaisesti funktionaaliseen tapaan eli määrällisten tulostavoitteiden kautta (Juholin & Rydenfelt, 2020). Funktionalistisessa määritelmässä strategisen viestinnän tavoitteet johdetaan suoraan organisaation strategiasta ja konstitutiivisessa lähestymistavassa organisaation strategiat muovautuvat viestinnän keinoin. Strategisen viestinnän

paradigman näkemys sisältää puolestaan molemmat edellä mainitut lähestymistavat. Juholin ja Rydenfeltin (2020) tutkimuksen empiirisessä aineistossa strategisen viestinnän paradigma esiintyi tulostavoitteiden rinnalle nostetussa vuorovaikutuksessa sidosryhmien ja toimintaympäristön kanssa.

Strategista viestintää hyödynnetään usealla eri alalla, kuten esimerkiksi yrityksissä, politiikassa, viihteessä, turvallisuudessa ja viranomaistahoilla (Werder ja muut, 2018). Kaikissa organisaatioissa strategisen viestinnän keskeisiä teemoja ovat asiakkaiden ja sidosryhmien tunnistaminen, media ja julkisuus, viestinnän onnistumisen tulokset, maineenhallinta ja viestintää tekevien toimenkuvat (Holtzhausen & Zerfass, 2015). Organisaation viestinnän keskeisempiä tehtäviä on tukea ja toteuttaa strategian tavoitteita. Tehtävä on haastava. Viestinnän linkittäminen yrityksen strategiaan on vieläkin yksi viestinnän ammattilaisten isoimmista haasteista ympäri maailmaa (Zerfass & Viertmann, 2017).

Viestintästrategialle ei ole yhtä yhtenäistä määritelmää, eikä sen sisältöä tai laajuutta ole määritelty yksimielisesti. Organisaation viestinnän suunnitelmaa voidaan kutsua esimerkiksi strategiaksi, suunnaksi, linjauksiksi tai ohjelmaksi, ja se rakentuu koko organisaation tavoitteista ja strategiasta (Juholin, 2017, s. 64-65). Osassa organisaatioista on luovuttu alastrategioista, mutta linjauksia ja suuntauksia kuitenkin tarvitaan viestinnän vaikuttavuuden osoittamiseksi (Juholin, 2017, s. 64-65). Viestintästrategian keskeinen sisältö on viestinnän tavoitteet. Kun tavoitteellisella viestinnällä on yhteys organisaation strategiaan, se tukee itse organisaation toimintaa. Tavoitteet voidaan jakaa esimerkiksi aineettomiin ja aineellisiin tuloksiin. Aineettomia voivat olla maine, brändi, legitimizeetti, yleisön luottamus (Luoma-aho ja muut, 2012.) Aineellisilla tavoitteilla on yhteys organisaation taloudellisiin tavoitteisiin kuten esimerkiksi myyntiin, säästöihin ja markkinaosuuteen (Zerfass & Viertmann, 2017).

### 2.1.3 Sosiaalisen median strategia

Sosiaalisen median merkitys organisaatioviestinnässä on kasvanut huomattavasti, eikä toimintaa voi jättää viestinnän suunnittelun ja strategioiden ulkopuolelle (Erkkilä ja Syvänen, 2019). Effingin ja Spilin (2016) mukaan sosiaalisen median strategia on johdettu organisaation viestintästrategiasta, ja se on tavoitteellinen suunnitelma sisällön luomiselle sosiaalisen median kanaville ja jonka tavoitteena on saada aikaan näkyvyyttä. Sosiaalisen median strategiat eivät ole saaneet vakiintunutta muotoa ja ne eivät ole yleistyneet (Effing & Spil, 2016). Effingin ja Spilin (2016) mukaan strategisuus kuitenkin vastaisi tehokkaasti sosiaalisen median haasteisiin ja riskeihin ja auttaisi organisaatiota hyödyntämään sen tarjoamia mahdollisuuksia tehokkaammin.

Nonprofit Communications Report (2015) kannustaa artikkelissaan voittoa tavoittelemattomia organisaatioita rakentamaan tehokkaan sosiaalisen median strategian, koska sen avulla voi parantaa kykyä olla yhteydessä yleisöön, säästää aikaa ja parantaa tuloksia yleisesti. Artikkelin mukaan sosiaalisen mediassa tärkeää on sanoa jotain merkityksellistä, huomioida alustakohtaiset kohderyhmät, tehdä sisältöaikataulu, käyttää alustan omia hallintatyökaluja ja analysoida säännöllisesti mikä toimii ja mikä ei. Zerfassin ja muiden (2017) mukaan sosiaalinen media on eurooppalaisilta viestinnän asiantuntijoilta kysytyessä tärkein strateginen viestintäväline tavoiteltaessa sidosryhmiä ja muita yleisöjä tai asiakkaita. Strategisesti tärkeän viestintävälineen hyöty saataisiin siis parhaiten irti tehokkaalla strategialla.

Effingin ja Spilin (2016) mukaan sosiaalinen media tarvitsee jatkuvaa huomiota ja siksi se rasittaa perinteisiä organisaation viestintätapoja. Kuluttajat vaativat organisaatioilta yhä enemmän suoria ja aitoja vastauksia, siksi sosiaalista mediaa on myös vaikea ulkoistaa. Effingin ja Spilin (2016) tapaustutkimus osoitti, että mitä perusteellisempi ja kattavampi sosiaalisen median strategia organisaatiolla on, sitä tehokkaampi on toteutus. Sosiaalisen median strategiaan kuuluvat olennaisesti kohderyhmät, kanavat, tavoitteet, resurssit, linjaukset ja sisällöt (Effing & Spil, 2016).

Sosiaalinen media voidaan siis nähdä strategisesti tärkeänä viestintävälineenä oikein ja tavoitteellisesti käytettynä. Organisaation strategiasta johdetun sosiaalisen median strategian katsotaan tuovan lisäarvoa organisaation viestinnälle. Esimerkiksi vuorovaikutus kaupunkien viestinnän keskeisenä elementtinä (Kuntalaki 410/2015) mahdollistuu sosiaalisen median avulla yhä helpommin, mutta vaatii myös jatkuvaa huomiota asioista perillä olevilta. Kattava sosiaalisen median strategia auttaa myös kaupunkiorganisaatioita keskittämään resurssinsa oikein.

## **2.2 Kaupunkiorganisaation viestinnän ominaispiirteitä**

Kaupunki on julkishallintoon kuuluva yksikkö, joka toimii paikallistasolla, ja sillä on oma rajattu alueensa sekä asukkaat. Kaupungeissa asukkaiden demokraattisesti valitsevat kaupunginvaltuutetut tekevät päätöksiä virkamiesten valmistelun pohjalta. Kaupunkihallinnossa asioita valmistellaan avoimesti ja kaupunkilaisilla on mahdollisuus vaikuttaa. Edellä mainitut tekijät erottavat kaupunkiorganisaatiot esimerkiksi yrityksistä, ja asettavat toiminnalle ja sen viestinnälle omat haasteensa.

### **2.2.1 Kuntalain rooli kaupungin viestinnässä**

Kaupunkien toiminta perustuu perustuslaissa turvattuun kuntien itsehallintoon. Kuntalaki määrittelee kaupunkien tehtäväksi hyvinvoinnin ja alueen elinvoiman lisäämisen sekä asukkaidensa palveluiden järjestämisen siten, että se on taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävä (Kuntalaki 410/2015). Viestintää kaupunkiorganisaation yhtenä osa-alueena ohjaa siis lainsäädäntö, joista esimerkkeinä kuntalaki, perustuslaki, laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta, hallintolaki ja laki yksityisyydensuojasta työelämässä.

Kuntalaki luo perustan kaupungin johtamisjärjestelmälle ja se mahdollistaa erilaiset johtamis- ja organisaatiomallit, joissa jokaisessa päätösvaltaa käyttää asukkaiden kunnallisvaaleissa valitsema valtuusto (Kuntaliitto, 2019). Johtamisen ammattimaistuesssa myös kaupungit ovat alkaneet laatia strategioita johtamisen tueksi. Tässä tutkimuksessa mukana olevilta kaupungeilta löytyy strategiat ja ne ovat luettavissa kunkin kaupungin verkkosivuilta. Kaupungin viestintää ohjaa lakien lisäksi sen omat ohjeistukset ja säädökset, näistä tärkeimpänä kaupungin strategia. Muita viestintään vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kriisiviestintäohje ja tapahtumastrategiat.

Oman alueen elinvoiman edistäminen luetaan kaupunkien perustehtäviin ja se nimetään Tulevaisuuden kunta -hankkeen raportissa yhdeksi merkittävämmäksi tehtäväksi (Valtionvarainministeriö, 2017, s. 3). Kaupungit kehittävät itse elinvoimaansa kuten parhaiten osaavat. Myös viestinnällä on suuri merkitys, kun viestintä toimii ja informaatio liikkuu, tehdään yhteistyötä innostavasti ja sallivasti, luo se kaupungista myönteistä kuvaa ja imagoa (Aula ja muut, 2007, s. 13-17). Imagolla ja maineella, jonka rakentamisessa organisaation viestinnällä on suuri merkitys, voidaan siis vaikuttaa vaikkapa osaavan työvoiman saantiin. Kaupungin julkisuuskuvalla on merkitystä ihmisiä rekrytoitaessa. Jos kaupunki ei itse kerro elinvoimastaan, tieto ei todennäköisesti saavuta isoja joukkoja.

Seuraavien vuosien aikana monet maailmassa ja toimintaympäristössä tapahtuvat asiat tulevat vaikuttamaan kaupunkeihin. Esimerkiksi erilaiset globaalit kriisit ja väestörakenteen muutokset pakottavat julkishallinnon ja kaupungit muuttamaan toimintatapojaan joka puolella maailmaa. Suomessa meneillään oleva hallinnon ja palveluiden uudistus vaikuttaa kaupunkien toimintaan (Valtionvarainministeriö 2017, s. 3). Kuntien viestintää työllistää tällä hetkellä myös Euroopan parlamentin vuonna 2016 hyväksymä saavutettavuusdirektiivi, jonka tarkoituksena on varmistaa, että kuntien ja valtion verkkopalvelut ovat kaikkien saatavilla. Direktiivi määrittelee vähimmäisvaatimuksen julkisen hallinnon verkkopalveluiden ja mobiilisovellusten saavutettavuudelle. Suomessa lainsäädäntö on tullut voimaan asteittain, ja esimerkiksi uusien verkkopalveluiden on pitänyt noudattaa lakia 23.9.2019 alkaen ja mobiilisovellusten on oltava ajan tasalla kesäkuussa 2021.

### 2.2.2 Sosiaalinen media osana kaupungin viestintää

Sosiaalisesta mediasta on tullut merkittävä digitaalisen hallinnon kehittämisen osa-alue, ja se voi hyödyntää toimivia ja tehokkaita menetelmiä tiedon jakamiseen, hyödyntämiseen ja organisointiin (Syväjärvi ja muut, 2017, s. 11-12). Valtioneuvosto (2016) on antanut viestintäsuosituksensa valtionhallinnon organisaatioille ja siinä korostetaan hallinnon avoimuutta ja vuorovaikutteisuutta viranomaisen päivittäisessä työssä. Suosituksissa kehoitetaan monikanavaiseseen viestimiseen, jonka tärkeänä osana on sosiaalinen media, jota kannustetaan käyttämään monipuolisesti (Valtioneuvoston kanslia 2016b, 11–12). Sosiaalinen media on jo nyt osa kunnallisia palveluita ja viestintää, eikä ole olemassa tulevaisuudennäkymää, jossa se ei olisi mukana (Syväjärvi ja muut, 2017, s. 96). Sosiaalisen median käyttö on tullut jäädäkseen myös kaupunkien viestintään ja siksi on tärkeää myös kehittää tämän työkalun käyttöä suunnitelmallisesti.

Myös kunnissa julkisuuden merkitys ja vaatimukset ovat moninkertaistuneet samalla kun viestintäkanavat ovat moninaistuneet ja viestintätarpeet pirstaloituneet (Haveri ja muut, 2015 s. 90). Perusviestinnän painetussa mediassa uskotaan säilyvän, mutta myös pelkästään sosiaalisessa mediassa toimiva sukupolvi pitää tavoittaa. Kuntajohtajat näkevät keskeiseksi tehtäväkseen linkkinä toimimisen poliittisen päätöksenteon ja viranhaltijaorganisaation välillä (Haveri ja muut 2015, s. 96). He ovat vastuussa siitä, että kunnan strategia jalkautetaan viranhaltijaorganisaatioon ja että sitä toteutetaan siten että strategia palvelee päätöksentekoa parhaalla mahdollisella tavalla. Kuntajohtajat käyttävät viestinnässä tukenaan viestinnän ammattilaisia, mutta päävastuu onnistuneesta viestinnästä säilyy johtajalla. Parhaimmillaan toimiessaan sosiaalinen media voi mahdollistaa ajatusten ja ideoiden jakamisen ja ihmisten yhteisen toiminnan ja taas pahimmassa tapauksessa sosiaalinen media voi näyttäytyä tilana, joka on hallitsematon ja tukee tiedon epätämällisyyttä (Syväjärvi ja muut, 2017, s. 11).

Saurin (2015) mukaan hallinnon viestintä on ollut pitkään pääosin yksisuuntaista tiedon jakoa, jonka teknologia ja sosiaalinen media on muuttanut kaksisuuntaiseksi (Sauri 2015, s. 31-32). Mergelin (2013, s. 56-68) mukaan julkishallinnon organisaation syyt käyttää

sosiaalista mediaa ovat osallistaminen ja osallistuminen, yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa ja läpinäkyvyyden lisääminen. Sosiaalisen median vuorovaikutukselliset ominaispiirteet tarjoavat myös julkishallinnon organisaatioille mahdollisuuden olla suoraan yhteyksissä kansalaisiin, ja julkisen keskustelun käyminen on sosiaalisessa mediassa mahdollista matalammalla kynnyksellä (Agostino & Arnaboldi 2016, s. 1292).

Julkishallinnon haasteita sosiaalisen median käytössä ovat muunmuassa organisatoriset esteet ja konservatiivinen organisaatioviestintä (Mergel, 2013, s. 56-68). Kaupungin toimijoilla on mahdollisuus keskustella sosiaalisessa mediassa useiden eri tahojen ja toimijoiden kanssa samanaikaisesti ja suoraan ilman esimerkiksi toimittajia (Agostino & Arnaboldi 2016, s. 1292), kuitenkin työntekijöiden asenteellisuus ylipäätään sosiaalisen median käyttöä kohtaan ja työroolissa siellä näkyminen voi asettaa keskustelulle haasteita (Mergel, 2013, s. 56-68).

Agostino ja Arnaboldi (2016) tutkivat sosiaalisen median vaikutusta julkiseen sitoutumiseen eli kansalaisten ottamista mukaan julkiseen keskusteluun, päätöksentekoon ja ylipäätään julkishallinnolliseen vuorovaikutukseen. Tulokset osoittivat, että sosiaalisen median käyttö itsessään ei edesauta julkista sitoutumista, mutta on kuitenkin hyvä tapa lisätä osallistumista julkisen hallinnon toimintaan. Sosiaalisen median viestinnältä vaaditaan suunnitelmallisuutta ja jatkuvaa arviointia, jos julkista sitoutumista halutaan kasvattaa. Hong (2013) totesi tutkimuksessaan, että sosiaalisen median käyttö kasvattaa kansalaisten luottamusta paikallishallintoon. Kansalaisten ja hallinnon kaksisuuntaisessa viestinnässä on sosiaalisella medialla tärkeä rooli – se luo dialogia ja interaktiivisuutta.

Kuntaliiton (2019) kunnille tekemästä verkkoviestinnän ja sosiaalisen median käytön kyselystä selviää, että yli puolet kunnista on huomionnut sosiaalisen median strategioissaan ja 28 % on laatinut erillisen sosiaalisen median suunnitelman. Kyselyn mukaan käytetyin sosiaalisen median kanava on Facebook, jossa lähes kaikki kunnat ovat



edustettuna. Kanavista etenkin Instagramin käyttö on kasvanut viime vuosina ja jo 82 % kunnista kertoo käyttävänsä sitä viestinnässään. Kolmanneksi- ja neljänneksi käytetyimmät kanavat olivat YouTube (77 %) ja Twitter (62 %). Yleisintä sosiaalisen median käyttö oli kyselyn mukaan nuorisotoimessa, kirjastoissa ja kulttuuritoimessa. Kysely osoitti, että kunnanjohtajista kuusi kymmenenstä on työroolissaan kunnan- tai kaupunginjohtajana sosiaalisen median kanavilla. Taulukkoon 3 on koottu ote kyselyn tuloksista.

**Taulukko 3.** Kuntien sosiaalisen median käyttö 2019 (Kuntaliitto 2019).

<b>Tehdyt toimet</b>	<b>Prosenttiosuus kunnista (N=181)</b>
Sosiaalinen media huomioitu muissa suunnitelmissa	50 %
Tehty sosiaalisen median suunnitelma	28 %
Facebook käytössä	99 %
Intagram käytössä	82 %
You Tube käytössä	77 %
Twitter käytössä	62 %
Kunnanjohtaja työroolissa sosiaalisessa mediassa	60 %

Kuntaliiton vuosina 2011–2019 tekemien kyselyiden mukaan kuntien toiminta sosiaalisessa mediassa on koko ajan yleistynyt ja sosiaalisen median työvälineitä käytetään yhä laajemmin (Kuntaliitto 2019). Tuloksista voidaan päätellä, että kunnat kokevat sosiaalisen median tärkeäksi viestintäkanavaksi, mutta kehitettävää vielä löytyy. Osassa kunnista ja kaupungeista esimerkiksi Facebookia käytetään lähinnä vain tapahtumista tiedottamiseen, ja joissakin se on otettu strategiatyön välineeksi (Haveri ja muut, 2015 s. 103). Facebook mahdollistaa kuntalaisten osallistamisen strategiatyöhön sen valmisteluvaiheessa, koska kommentointi alustalla on mahdollista kenelle tahansa Facebookia käyttävälle. Sosiaalinen media madaltaa hierarkioita kunnallisessa päätöksenteossa ja tuo sen lähemmäksi kansalaisia (Haveri ja muut, 2015 s. 103). Tavoitteellisesti käytettynä sosiaalinen media voi olla kuntaorganisaatiolle tärkeä työväline perustehtäviensä hoidossa.

### 3 Sosiaalisen median viestinnän vaikuttavuus

Tässä luvussa käydään ensin läpi organisaatioiden viestintää sosiaalisessa mediassa. Toisessa alaluvussa pureudutaan viestinnän vaikuttavuuden arviontiin yleisellä tasolla ja esitellään viestinnän vaikuttavuuden arvioinnin työkalu *Barcelonan periaatteet*. Kolmannessa alaluvussa käsitellään sosiaalisen median arviointia, mittaamista ja mittareita. Kolmannen alaluvun lopuksi esitellään esimerkkejä aikaisemmasta tutkimuksesta ja mittauksen hyödyntämisestä.

Sosiaalisen median, josta käytetään myös nimitystä yhteisöllinen media, määritelmiä on useita ja määritelmät muuttuvat koko ajan. Sanastokeskus (2010) määrittelee sosiaalisen median seuraavasti: *”Tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, jossa käsitellään vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti tuotettua sisältöä ja luodaan ja ylläpidetään ihmisten välisiä suhteita.”* Sosiaaliselle medialle tyypillisiä ovat sisällönjakopalvelut, joista esimerkkinä YouTube ja verkkoyhteisöpalvelut, joista esimerkkinä Facebook ja Instagram (Sanastokeskus, 2010). Tässä tutkimuksessa viitataan sosiaalisella medialla niihin internetissä toimiviin palveluihin ja sovelluksiin, joissa käyttäjillä on mahdollisuus vuorovaikutukseen ja sisällöntuotantoon. Näitä palveluita eli sosiaalisen median kanavia ovat muun muassa Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter, Snapchat ja YouTube. Kanavilla on omia ominaispiirteitään ja kohderyhmiä, ja ne ovat jatkuvassa muutoksessa (Kananen, 2018, s. 22-27).

#### 3.1 Organisaation viestintä sosiaalisessa mediassa

Viestintä on muuttunut sosiaalisen median vahvistamana yksisuuntaisesta tiedonsiir-  
rosta vuoropuheluksi ja samalla yhteiskunta on viestinnällistynyt (Juholin, 2013, s. 24-25). Sosiaalinen media on lähes kaikkien saatavilla, jokainen käyttäjä voi itse tuottaa sisältöä ja vastaanottaa sitä, voi itse valita roolinsa – olla aktiivinen käyttäjä tai passiivinen vastaanottaja. Sosiaalinen media voidaan jaotella eri tavoin. Kaplan ja Haenlein (2010)

jaottelevat sosiaalisen median kuuteen eri osaan, jotka ovat blogit, sosiaaliset verkkosivustot, virtuaalitodellisuus, yhteistyöprojektit, sisältöyhteisöt ja virtuaaliset pelimaailmat. Organisaatioissa ja yrityksissä käytetään pääasiassa näistä neljää ensimmäistä. Digitalisaatio ja sosiaalinen media on vienyt organisaatiot somedialisaatioon, jossa ne joutuvat sopeutumaan sosiaalisen median vaateisiin (Aula & Heinonen, 2017).

Kuten jo aikaisemmin on todettu, organisaatiot hyödyntävät yhä enemmän sosiaalista mediaa viestinnässään. Sosiaalisen median käyttäjiä on paljon ja organisaatioiden on mahdollista tavoittaa suuri määrä ihmisiä sen välityksellä. Argyris ja Monu (2015) tunnistavat kahdeksan sosiaalisen median tuomaa etua organisaation ulkoiselle viestinnälle ja ne on kuvattu taulukossa 4. Yrityksille ja organisaatioille sosiaalisessa mediassa viestiminen voi tuoda sen toiminnan näkyväksi ja ymmärrettäväksi yhteiskunnassa, asiakkaiden tai asukkaiden elämässä. Dijkmansin ja muiden (2015) mukaan organisaatioiden yleisimmät syyt ottaa sosiaalinen media viestintävälineekseen ovat kuluttajien ja asiakkaiden sitouttaminen organisaatioon ja sidosryhmien luottamuksen kehittäminen.

**Taulukko 4.** Sosiaalisen median tuomat edut (Argyris ja Monu, 2015).

Edut	Mahdollisuudet
Edustavuus	Mahdollisuus luoda edustava kuva organisaatiosta
Tarkkailtavuus	Mahdollisuus seurata yleisön reaktioita helposti
Käyttäjämäärä	Mahdollisuus saavuttaa suuria määriä ihmisiä
Itseilmaisu	Sidosryhmien mahdollisuus ilmaista mielipiteensä, ideansa ja tunteensa
Sitouttaminen	Mahdollisuus sitouttaa ja vahvistaa ulkoisia sidosryhmiä organisaatioon
Yhdistyneisyys	Ulkoisten sidosryhmien mahdollisuutta olla kommunikaatiossa keskenään
Tallennettavuus	Mahdollisuus tallentaa sosiaalisen median sisältöä
Saatavuus	Organisaation ja sidosryhmien mahdollisuus päästä sisältöön käsiksi missä ja milloin vaan

Erkkilän ja Syväsen (2019) mukaan organisaatioiden viestintä sosiaalisessa mediassa jää vajaaksi, jos se on yksisuuntaista ja siksi organisaatioiden pitäisi systemaattisesti kuunnella digitaalisia keskusteluja ja osallistua niihin. Tutkimusten mukaan aktiivisuus ja dialogi organisaation ja asiakkaiden välillä lisää sitoutumista ja erityisesti sosiaalisessa mediassa dialogin merkitys on hyvin tärkeää (Erkkilä & Syvänen, 2019). Organisaatiolla on mahdollisuus kehittää positiivista kuvaa itsestään olemalla siellä, missä sidosryhmätkin

ovat (Dijkman ja muut, 2015). Aktiivisuus sosiaalisessa kuuntelussa on strateginen valinta, ja tärkeimmät tavat sosiaalisen median kuuntelemisen kehittämiseksi ovat sidosryhmien sitouttaminen, arvostaminen ja empatian osoittaminen (Erkkilä & Syvänen, 2019).

### **3.2 Viestinnän vaikuttavuuden arviointi**

Viestinnän vaikuttavuuden arviointiin liittyy useita eri käsitteitä. Avaan tähän alkuun avainkäsitteitä hieman (ks. Juholin, 2013). Mittaaminen on yleiskäsite ja sillä viitataan tutkimuksiin, analyysihin ja dataan, joiden pohjalta tehdään arviointia. Mittaamisen avulla nähdään viestinnän arvo organisaatiolle, ja se auttaa ymmärtämään työn tulokset. Mittarit taas ovat mittaamiseen ja arviointiin tarvittavia keinoja ja välineitä. Ne voivat tuottaa numeroita tai laadullista tietoa arvioitavasta asiasta. Organisaatiossa käytettävät viestinnän mittarit valitaan viestinnän tavoitteiden pohjalta. Seuranta on toteutuneiden ja toteutumattomien toimien havainnointia, kirjaamista ja tiedon keräämistä sekä nykyhetken analysointia. Viestinnän arviointi on kyseessä, kun tarkastellaan, miten viestinnässä on onnistuttu suhteessa tavoitteisiin. Arvioinnilla saadaan käsitys nykytilasta ja mahdollisista kehittämiskohteista.

#### **3.2.1 Viestinnän arvioinnista yleisesti**

Noin puolet organisaatioista arvioi viestintäänsä ja viestinnän tekijöitä arvostellaan usein siitä, etteivät he pysty tuottamaan tietoa, joka palvelisi organisaation strategiaa (Juholin 2013, s. 15-18.). Viestintä nähdäänkin usein pelkkänä kuluna ja viestintätehtävissä työskentelevien olisi kyettävä perustelemaan faktoin, mihin viestintää tarvitaan ja miten resursseja on hyödynnetty (Juholin 2013, s. 15-18). Viestinnän arviointi ja mittaaminen on tullut yhä ajankohtaisemmaksi, kun maailma ja sitä kautta organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut vaikeammaksi ennustaa. Organisaatioiden on arvioitava menneisyyttä ja nykyisyyttä, ja samalla valmistautua tulevaisuuteen

ennakoimalla sitä jatkuvasti (Zerfass, Tench ja muut, 2018). Myös taloudellisten haasteiden myötä viestinnän arvon mittaamisen merkitys korostuu, kun pystytään osoittamaan viestinnän hyöty ja sen merkitys organisaation menestykselle, viestintä ei ole enää kuluerä vaan sijoitus (Ruck & Welch, 2012, s. 294). Viestinnän arvioinnilla voidaan siis ohjata organisaatiota strategisesti eteenpäin ja samalla kasvattaa viestinnän merkitystä organisaation arvolle. Jatkuvien budjettipaineiden alla myös julkisen sektorin viestinnän on osoitettava olevan välttämätöntä, kustannustehokasta ja vaikuttavaa, mutta huolimatta organisaatioihin kohdistuneesta paineesta mittaamisen ja arvioinnin kehittäminen on tutkimusten mukaan pysähtynyt (Macnamara, 2020, s. 361).

Viestinnän vaikututtavuuden arviointi hyödyttää organisaation lisäksi myös yksilön toimintaa viestijänä, sillä silloin omaa osaamista työtä ja työtapoja voi kehittää saatujen tulosten perusteella eikä tarvitse tukeutua oletuksiin. Kun strategista viestintää pidetään rationaalisena päätöksentekona, ovat viestinnän suunnittelu ja yksittäiset toimet osa yleistä suunnittelusykliä, jossa tilanneanalyysin pohjalta arvioidaan tarpeet, sen jälkeen tehdään suunnitelma ja lopuksi mitataan ja arvioidaan tulokset (Buhmann & Likely, 2018).

Viestinnän vaikuttavuus voidaan määritellä muutokseksi, joka voidaan mittaamalla todentaa (Juholin, 2017, s. 75). Macnamaran (2015) mukaan viestinnän vaikuttavuuden arviointi auttaa johtamaan toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla, koska se nostaa esiin tärkeät asiat ja auttaa tehostamaan toimintaa suuntaamalla voimavarat sinne missä niitä tarvitaan. Juholinin (2017) mukaan viestinnän vaikuttavuutta on kahdenlaista – aineellista ja aineetonta. Esimerkiksi myynti, kysyntä ja säästöt ovat rahassa mitattavaa aineellista vaikuttavuutta. Aineeton vaikuttavuus voi olla esimerkiksi sosiaalisen median julkaisun tai nettisivujen kiinnostavuus, ylipäänsä julkisuudessa näkyminen. Aineeton vaikuttavuus voi jossain tapauksessa siirtyä aineelliseksi, kuten potentiaalisen työntekijän kiinnostuminen ja sitä kautta onnistunut rekrytointi (Juholin, 2017, s. 75).

Viestinnän arviointi lähtee liikkeelle organisaatiosta ja on tärkeä osa strategista viestintää (Juholin 2017, s. 284). Viestinnän arvioinnin avulla saadaan tietoa, toteutuvatko organisaation viestinnälliset ja sitä kautta strategiset tavoitteet (Buhmann & Likely, 2018). Arviointi on strategisen viestinnän kulmakivi. Se tähtää toiminnan kehittämiseen, on jatkuvaa ja pohjautuu organisaation itse asettamiinsa tavoitteisiin, yleisiin kriteereihin ja tilivelvollisuuteen (Juholin 2013, s. 29-30). Viestinnän arvioinnin perusteella voidaan tehdä päätelmiä siitä, myötävaikuttaako organisaation viestintä organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamiseen (Buhmann & Likely, 2018).

Organisaatioiden tiedotus- ja suhdetoiminnan vaikuttavuutta mitataan ja arvioidaan vieläkin huolestuttavan vähän siihen nähden, että asiaa on tutkittu ja erilaisia mittaustapoja kehitelty jo 1970-luvulta lähtien (Macnamara & Zerfass, 2017). Viestinnän arvioinnissa on paljon haasteita, mikä aiheuttaa ongelmia strategiselle viestinnälle. Zerfasin ja muiden (2017) mukaan monilta viestinnän ammattilaisiltakin puuttuu tarvittava asiantuntemus viestinnän vaikuttavuuden mittaamiseen, vaikka sen tärkeys tiedetään. ProComin (2019) tekemässä kyselytutkimuksessa Suomen johtavat viestijät nimittivät viestinnän mittaamisen toiseksi suurimmaksi kehittymisalueekseen, ja julkisella sektorilla toimivat nimesivät sen tärkeimmäksi kehittymiskohteekseen. Viestinnän päättäjistä 96 % kertoi mittaamisen olevan tärkeää tai erittäin tärkeää (ProCom, 2017). Viestinnän mittaaminen koetaan siis tärkeäksi, mutta osaamisvaje estää mittaamisen siten kuin ehkä haluttaisiin.

Viestintää arvioitaessa ongelmana on myös se, että ei olla keskitytty vaikutuksiin tai organisaation tavoitteisiin vaan ennemminkin arvioitu tuloksia ja tehty raportteja. Zerfasin ja muiden (2017) mukaan mittaamisessa keskitytään mediaan ja kanaviin, ja harvoin mitataan vaikutuksia sidosryhmiin ja organisaation tavoitteisiin. Organisaatiot eivät myöskään hyödynnä tarpeeksi mittaustietoja viestinnän strategisessa suunnittelussa (Zerfass ja muut, 2017). Viimeaikaiset tutkimukset ovat Macnamaran (2018) mukaan kehottaneet ammattilaisia unohtamaan perinteiset tuotosten arvoinnit, kuten esimerkiksi

mediajulkaisujen määrät, ja siirtymään käyttämään yhteiskuntatieteellisiä tutkimusmenetelmiä arvioinnissa. Kirjallisuudessa arvioinnin painopiste on siirtynyt juuri etenkin vaikutusten arviointiin, mutta siirtymävaihe on ollut hidas (Macnamara, 2018).

Macnamara (2020, s. 362) kokosi eri tutkimusten esittämiä esteitä viestinnän tarkalle mittaamiselle ja arvioinnille. Useimmat esteet liittyivät tiedon ja osaamisen puutteeseen, kuten yksinkertaisten ratkaisujen etsiminen. Tutkimukset myös peräänkuuluttivat kaikille yhteisiä standardeja mittaamista helpottamaan. Esteeksi tutkimusten mukaan saattaa tulla myös johdon välinpitämättömyys, kukaan ei vaadi arvioimaan viestinnän tuloksia ja siihen ei anneta rahallisia resursseja. Macnamaran (2020, s. 362) mukaan tutkijat ovat kuitenkin kumonnet kaikki edellämainitut esteet lukuun ottamatta tiedon puutetta.

Viestinnän arviointi pelkästään organisaation tavoitteiden näkökulmasta on saanut myös kritiikkiä. Macnamaran (2018) mukaan vaikutusten arviointi vain sen suhteen, miten organisaatio saavuttaa tavoitteensa ei ole linjassa nykyisen eettisen strategisen viestinnän kanssa. Macnamaran (2018) mukaan organisaatiot pyrkivät yleensä selvittämään viestinnän vaikutuksen kohderyhmiinsä, mutta viestintä vaikuttaa myös muihin sidosryhmiin, yleisesti yhteiskuntaan, ympäristöön, talouteen, ja usein poliittiseen ja kulttuuriseen maisemaan, joskus negatiivisesti ja joskus positiivisesti. Siksi vaikutusten arvioinnin on oltava laajempaa ja yritysvastuu on voitava osoittaa (Macnamara, 2018).

Macnamaran (2018) mukaan vaikuttavuuden arvioinnissa on syytä nostaa keskusteluun keskeiset kysymykset, kuten vaikutus kenelle ja kenen hyväksi. Vaikutuksia voivat olla vaatimustenmukaisuus, maine, suhteet, organisaation muutos, julkinen tai sosiaalinen muutos. Vaikutuksia osoittavia mittareita voivat olla julkinen tuki, tavoitteiden saavuttaminen, myynnin kasvu, kustannussäästöt, henkilöstön säilyttäminen, asiakasuskollisuus ja parantunut elämänlaatu (Macnamara, 2018). Vaikka suurin osa strategisen viestinnän tavoitteista on organisaatiokeskeisiä, vie vaikutusten monimuotoisuuden tunnustaminen vaikutusten ymmärtämistä laajempaan suuntaan.

Viimeaikainen tutkimus strategisen viestinnän arvioinnista määrittelee sidosryhmät ja yleisöt paitsi viestien vastaanottajiksi niin myös aktiivisiksi toimijoiksi tulosten ja reaktioiden kautta (Macnamara, 2018). Viestinnän vaikutus on siis kaksisuuntaista koko ajan ja myös tämä pitäisi viestinnän arvioinnissa ottaa huomioon. Organisaatioiden on perusteltua selvittää ja arvioida, kuinka ne ovat päässeet asetettuihin viestinnällisiin tavoitteisiin. Samalla arviointiin tulisi sisällyttää vuorovaikutuksen ja ympäristön synnyttämän muutoksen arviointi niin organisaatioissa kuin ympäristössäkkin. Organisaation tulisi myös mukauttaa toimintaansa muutosten ja vaikutteiden seurauksena.

### 3.2.2 Barcelonan periaatteet

Viestinnän arvioinnin haasteisiin liittyen kansainvälinen viestinnän mittaamisjärjestö AMEC kutsui vuonna 2010 koolle noin 200 edustajaa yli 30 maasta, ja tapaamisen seurauksena hyväksyttiin *Barcelona Principles 1.0*. Barcelonan periaatteiden sisältämät seitsemän toimintaperiaatetta muodostavat kehyksen, joka mahdollistaa tehokkaan viestinnän mittaamisen ja suhdetoiminnan. Periaatteita päivitettiin vuonna 2015 vastaamaan viestinnän alalla tapahtuneita muutoksia, ja uusimmat päivitykset tehtiin vuonna 2020 (AMEC, 2020). Taulukossa 5 on esitelty ja avattu periaatteet lyhyesti. Tässä tutkimuksessa haastattelujen tuloksista etsitään yhteneväisyyksiä ja eroja Barcelonan periaatteisiin.

AMEC:n (2020) Barcelonan periaatteet ovat hyödynnettävissä organisaation viestinnän mittareita määriteltäessä, ja ne soveltuvat myös sosiaalisen median mittaamiseen. Barcelonan periaatteiden avulla viestinnän vaikutus organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa voidaan osoittaa. Barcelonan periaatteiden tarkoituksena ei ole vain osoittaa suorituskkyä, vaan myös edistää jatkuvaa parantamista ja niistä voidaan kehittää erityisiä mittausohjelmia, joilla on selkeästi asetetut tavoitteet (AMEC 2020).



**Taulukko 5.** Barcelona Principles 3.0 (oma käännös, AMEC, 2020)

Periaatteet	Selvennys
Periaate 1: Tavoitteiden asettaminen on ehdoton edellytys viestinnän suunnittelulle, mittaamiselle ja arvioinnille.	Tavoitteiden lähtökohtana on muutos, joka halutaan saada aikaan. Tavoitteiden määrittelyssä auttaa SMART, joka tulee sanoista specific (tarkka), measurable (mitattava), achievable (saavutettava), relevant (olennainen) ja time-bound (aikaansidottu).
Periaate 2: Mitataan ja arvioidaan tuotokset, tulokset ja mahdolliset vaikutukset.	Ei tulisi tyytyä mittaamaan esim. tavoitavuutta tai mediaosumia vaan pitäisi myös arvioida, miten ne ovat vaikuttaneet kohdeyleisöön. Pitäisi huomioida viestintästrategian pitkän aikavälin vaikutukset, muutos jota viestinnän keinoin ajetaan.
Periaate 3: Tulokset ja vaikutukset tulisi tunnistaa sidosryhmien, yhteiskunnan ja organisaation näkökulmista.	Enää ei keskitytä mittaamaan viestinnän vaikutuksia liiketoimintaan. Nyt tarve on laajennettu koskemaan sidosryhmiin, yhteiskuntaan ja omaan organisaatioon laajemmin kohdistuviin vaikutuksiin. Myyntilukujen lisäksi on tarpeen arvioida esimerkiksi työntekijöiden sitoutumista, muutosta kohderyhmien käyttäytymisessä, vaikutuksia poliittiseen päätöksentekoon tai oman organisaation maineeseen.
Periaate 4: Mittaaminen ja arviointi vaativat sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä.	Kvalitatiivisia menetelmiä tarvitaan kvantitatiivisten tulosten takana olevien syiden selvittämiseen ja avaamiseen. Määrällinen mittaus kertoo asian etenemisestä ja laadullisin menetelmin voidaan arvioida onnistuttiinko lopullisissa tavoitteissa.
Periaate 5: Mainosarvo AVE (advertising value equivalency) ei sovi viestinnän mittaamiseen.	Mainosarvo AVE mittaa mediatilan ja ajan kustannuksia, ei viestinnän, mediasisällön jne. arvoa. Mainosarvo on ostetun, ei ansaitun, median mittari eikä siten kerro mitään viestinnän todellisten tavoitteiden saavuttamisesta.
Periaate 6: Kokonaisvaltainen viestinnän mittaaminen kattaa kaikki olennaiset kanavat.	Viestinnän mittaamisen pitää perinteisen median lisäksi koskea myös esim. sosiaalista mediaa, omia verkkosivuja ja uutiskirjeitä, hakukoneita ja maksettua mainontaa. Kaikki relevantit kanavat tulee tunnistaa ja huomioida, kun viestinnälle asetetaan tavoitteita.
Periaate 7: Mittauksen ja arvioinnin tulisi olla avointa, johdonmukaista ja luotettavaa oppimisen ja oivaltusten edistämiseksi.	Mittaamisen tulee olla läpinäkyvää, rehellistä ja eettisesti kestävä. Mittaustavat täytyy olla toistettavissa ja luotettavia. Mittaamisessa ei ole kyse vain tietojen ja numeroiden keruusta ja seurannasta, vaan oppimisesta ja ymmärryksestä, jota voidaan soveltaa tulevaan viestinnän suunnitteluun.

Barcelonan periaatteiden ydinviesti ja suositus on, että viestinnän mittaamisessa siirryttäisiin tuotosten mittaamisesta tulosten mittaamiseen. Tulisi siis keskittyä siihen, minkälaisia vaikutuksia toimenpiteillä on ollut esimerkiksi mielikuvaan organisaatiosta tai toteutuneeseen myyntiin. Myös Barcelonan periaatteiden perusteella muodostuneissa mittareissa on oltava lähtötaso, johon verrataan tuloksia.

### 3.3 Sosiaalisen median viestinnän mittaaminen ja arviointi

Digitaalinen viestintäympäristö on tuonut viestinnälle uusia mahdollisuuksia ja vaatimuksia myös mittaamisen ja arvioinnin osalta. Macnamaran ja Zerfassin (2017) tutkimuksen tuloksissa pidettiin sosiaalista mediaa tärkeimpänä kanavana tulevaisuudessa yhteisöviestinnässä, mutta yhteisöviestijöistä vain alle puolet sanoi osaavansa arvioida

sosiaalisen median vaikuttavuutta ja käyttöä. Yhteisöviestinnän mittauksissa ja arvioinnissa on puutteita siitäkin huolimatta, että ala kasvaa koko ajan ja organisaatioiden taloudelliset panostukset ovat suuria (Macnamara & Zerfass, 2017). Tarjolla on, myös ilmaiseksi, erilaisia menetelmiä kerätä lukuja ja analysoida niitä, joskus jopa liiaksi asti. Onkin yhä vaikeampaa erottaa tärkeä tieto ei-niin-tärkeästä. Romentin ja Murtarellin (2020, s. 384) mukaan sosiaalisen median suhteiden vaikutuksen ymmärtäminen organisaatiossa on välttämätöntä, jotta voidaan perustella investoinnit verkkoviestintään ja tehdyt strategiset valinnat.

Sosiaalisen median mittarit ja eri alustoita saatava data tarjoavat hyvät mahdollisuudet analysoida yleisön käyttäytymistä ja kiinnostusta. Mossin ja muiden (2015) mukaan nykyään on kaikkien saatavilla työkalut yleisön parempaan tuntemiseen: miten yleisö käyttäytyy, kommunikoi, ajattelee, tuntee ja miten saada yhteys yleisöön. Analyysityökaluja voidaan käyttää monella tapaa viestintään, suhdetoimintaan, julkisuuteen ja asiakaspalvelun parantamiseen (Moss ja muut, 2015).

Viestinnän vaikuttavuutta voidaan parantaa tuntemalla asiakkaat tai viestinnän kohteet. Tällöin viesti voidaan muokata koskettamaan tavoiteltavia henkilöitä tai tahoja, tai voidaan käyttää juuri kohteelle sopivia viestintäkanavia tai -foorumeita (Juholin 2017, s. 23-24). Analyysi tuo yleisön osaksi organisaatiota, organisaation jäseneksi ja lisäksi sosiaalisen median avulla voidaan myös tavoittaa yleisöä, joka muuten on vaikeasti tavoitettavissa (Moss ja muut, 2015). Monikanavaisessa sisällöntuotannossa sama viesti voidaan löytää useasta paikasta eri muodoissa ja näin voidaan tehostaa viestintää. Toisaalta saman sisällön kohtaaminen saattaa ärsyttää ja aiheuttaa torjuntaa (Juholin 2017, s. 23-24).

Macnamaran ja Zerfassin (2017) tutkimuksesta kävi ilmi, että sosiaalista mediaa käytettiin enemmän yksisuuntaisesti kuin vuorovaikutukseen. Tämän perusteella voidaan sanoa, että sosiaalista mediaa käytetään viestinnässä usein ilman strategiaa ja analyysiiä.

Moni käyttää työaikaansa eli rahallisia resursseja, sosiaalisen median päivittämiseen ilman minkäänlaista käsitystä vaikuttavuudesta. Mittaaminen tuo esiin viestinnän arvon organisaatiolle ja samalla voidaan näyttää, miten resurssit on käytetty (Juholin & Luoma-aho 2017, s. 10).

Myös sosiaalisen median arvioinnissa ja tavoitteiden määrittelyssä voi hyödyntää Barcelonan periaatteissakin (AMEC, 2020) mainittua SMART-menetelmää, joka tulee sanoista tarkka (specific), mitattava (measurable), saavutettava (achievable), olennainen (relevant) ja aikaansidottu (time-bound). SMART:n mukaan tavoitteen täytyy olla yksityiskohmainen, mitattavissa ja saavutettavissa oleva, merkityksellinen ja aikataulutettu. SMART sopii työkaluksi yksittäisiin kampanjoihin ja jatkuvaan työhön, jossa tulokset näkyvät vähitellen (AMEC, 2015). Yksinkertainen esimerkki SMART-menetelmän käytöstä on esitelty kuviossa 1. Sosiaalisessa mediassa tavoitteet voivat olla helposti mitattavia ja numeraalisesti esitettäviä kuten kuvion 1 esimerkki näyttää, mutta kun asetetaan pitkän aikavälin tavoitteita, on myös ammattimaiseen suunnitteluun ja toteutukseen investoitava. Nykypäivän digitaalisessa ja globaalissa maailmassa olosuhteet voivat muuttua nopeastikin ja silloin tavoitteet on tarkistettava.

Täsmällisyys	Mitattavuus	Saavutettavuus	Oleellisuus	Aikaan sidottu
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaatio haluaa 1000 uutta Instagram-seuraajaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1000 on mitattavissa oleva arvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoiteltava määrä on realistinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaation kohderyhmää on Instagramissa paljon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoite tulee saavuttaa kolmessa kuukaudessa</li> </ul>

**Kuvio 1.** Esimerkki SMART-menetelmän käytöstä (mukaillen Kananen, 2018, s. 420).

Macnamaran (2016) tutkimuksessa havaittiin, että organisaatiot ”kuuntelevat parhaimmillaan satunnaisesti ja joskus eivät ollenkaan” sidosryhmiään ja yleisöään. Samassa tutkimuksessa todettiin, että kuunnellessaan kuulo on valikoiva ja tarkoituksena oli hankkia vain tietoa, jota itse tarvittiin. Erkkilä ja Syvänen (2019) nostavat artikkelissaan esiin kuuntelun ja dialogin merkityksen sosiaalisessa mediassa. Heidän mukaansa myös sitä

pitää analysoida ja mitata säännöllisesti. Analyysi on pohjana tavoitteille, joihin kuuntelulla ja dialogilla halutaan päästä.

### **3.3.1 Sosiaalisen median mittarit**

Kilpailu näkyvyydestä on aiheuttanut sen, että pelkkä läsnäolo ei riitä. Kananen (2018, s. 24) peräänkuuluttaa organisaation sosiaalisen median toiminnan tueksi ja ohjaukseksi luotavaa strategiaa ja sen järjestelmällistä mittaamista. Teknisesti mittaaminen sosiaalisen median kanavissa on helppoa ja suuri määrä dataa on jokaisen käyttäjän käytettävissä, mutta mittareiden hyödyntämisestä ja lukujen analysoinnista on saatavilla vähän tietoa (Kananen 2018, s. 24, 98-100). Kanavilla on omia ohjeistuksia, mutta ne eivät opeta hyödyntämään niitä esimerkiksi osana viestintästrategiaa.

Sosiaalisen median mittareiden avulla saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa viestinnän vaikutuksista kuin perinteistä mediaa käytettäessä. Digitaalisen analytiikan avulla kerätään tietoa muun muassa siitä, miten verkossa käyttäytytään, mitä hakusanoja käytetään yrityksestä ja mitä yrityksestä puhutaan sosiaalisessa mediassa. Voidaan esimerkiksi arvioida, miten mainokseen reagoidaan vai reagoidaanko lainkaan, mikä toimii hyvin ja mikä huonommin (Järvinen, 2017, s. 64-65).

Sosiaalisen median mittaamisessa käytetään määrällisiä ja laadullisia mittareita. Taulukossa 6 esitellään Romentin ja Murtarellin (2020, s. 394) määrittelemät tärkeimmät sosiaalisen median määrälliset ja laadulliset mittarit. Näiden lisäksi on erilaisia kvantitatiivisia menetelmiä arvioida yleisön välittömiä reaktioita sosiaalisen median kautta vastaanotettuun viestiin. Näistä yleisimmät ovat: klikkausuhde (CTR), jakamisliikenteen prosenttiosuus, kupongin lataus, kysymykset, arvosanojen lukumäärä, jakoprosentti viestiä kohti ja RSS-tilaajat (Romenti & Murtarelli 2020, s. 394).

Maksetulle näkyvyydelle eli mainoksille on sosiaalisessa mediassa olemassa omat yleiseksi käytännöksi tulleet määrittelyt, joilla voidaan osoittaa tehtyjen toimien tehokkuutta. Romentin ja Murtarellin (2020, s. 389-390) mukaan yleisimmät näistä ovat: kustannus näyttökertaa kohti (CPI), kustannus uutta kontaktia kohti (CPL), kunkin kommentin tai maininnan hinta (CPA), kunkin vuorovaikutuksen hinta (CPE), kustannus klikkausta kohti (CPC) ja kustannus jokaisesta positiivisesta arvostelusta (CPR). Edellä mainittuja lukuja voidaan seurata erilaisten kampanjoiden aikana, jolloin voidaan nopeastikin reagoida toimimattomaan mainokseen. Luvut antavat viitteitä kampanjan onnistumisesta ja tavoitteisiin pääsystä.

**Taulukko 6.** Sosiaalisen median mittarit (Romenti ja Murtarelli 2020, s. 394).

<b>Määrälliset ja laadulliset mittarit</b>	
Organisaatio mainittu	Viestien, kommenttien, tviittien jne. määrä
Organisaation tuotteiden, tuotemerkkien tai edustajien näkyvyys	Mainintojen määrä ja niiden korostaminen (lihavointi, kursivointi, alleviivaus jne.)
Aihe	Tärkeimmät asiat ja teemat
Keskeiset viestit organisaatiosta	Ilmoitettujen avainviestien lukumäärä ja tarkkuus
Sisällön näkyvyys	Influensereiden tykkäykset ja uudelleenjaot, sivunäkymät, hakukoneen sijainti
Näkyvyyden laatu (Tone of coverage)	Positiivinen, neutraali, negatiivinen
Kilpailijoiden näkyvyys	Osuus sosiaalisen median näkyvyydestä
Määrä	Sanojen lukumäärä
Visuaalinen vaikutus	Valokuvat, jotka liittyvät organisaatioon

Taloustieteessä käytetyllä sijoitetun pääoman tuottoasteella eli ROI:lla (engl. Return on Investment) voidaan arvioida esim. sosiaalisen median kampanjan toimivuutta (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019, s. 223). Viestinnän ROI herättää eriäviä mielipiteitä liittyen kysymyksiin, onko viestinnällä oltava rahallisia tuloksia vai riittääkö esimerkiksi vaikuttavuus muunmuassa mielikuviin, asenteisiin tai ostoaikaisiin (Juholin 2013, s. 51-53). Sosiaalisen median sijoitetun pääoman tuottoaste saadaan, kun saatu tuotto jaetaan siihen sijoitetulla pääomalla kuten esimerkiksi käytetty henkilöresurssi ja mainoskustannukset (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019, s. 223). Juholinin (2013, s. 51-53) mukaan viestinnän ROI:n vastustajat vetoavat mm. siihen, että viestinnän vaikutukset eivät näy välittömästi ja että viestintä ei ole enää yksisuuntaista suostuttelua. Viestinnän ROI:ta on myös hankala mi-

tata, koska viestintä harvoin vaikuttaa yksinään. ROI on kuitenkin nostanut esiin viestinnän mittaamisen tarpeen, vaikka se on samalla myös hämärtänyt viestinnän pitkäkestoisista vaikutusta (Juholin 2013, s. 51-53).

Sosiaalisen median mittareita on lukuisia ja ne ovat alustasta riippumatta lähes samantaisia. Liikennevirrat kertovat liikenteen määrästä sosiaalisesta mediasta verkkosivuille ja niitä pystyy seuraamaan verkkosivuille asennetun Google Analyticsin avulla (Kananen, 2018, s. 422-424). Google Analyticsin avulla saa tietoa myös verkkosivulla vietystä ajasta ja siitä, mikä on vierailijoiden poistumisprosentti. Muita yleisimpiä sosiaalisen median mittareita ovat ainakin tavoittavuus, sitouttavuus ja konversio (Kananen 2018, s. 422-424). Tavoittavuus (reach) kertoo, kuinka monta ihmistä sosiaalisen median päivitys on tavoittanut. Sitouttavuus (engagement) kertoo siitä, kuinka paljon julkaisuun on reagoitu eli onko yleisö saatu aktivoitumaan. Jos tavoitteena on esimerkiksi johdattaa sosiaalisen median lukija palautelomakkeeseen, silloin puhutaan konversioista. Konversio on yleisön tekemä mitattava toimenpide. Näyttökerrat (impressions) liittyy enemmänkin maksettuun markkinointiin ja se kertoo näyttöjen kerrat eli kuinka monta kertaa mainos on näkynyt käyttäjien näytöllä.

Erkkilä ja Syvänen (2019) kirjoittavat organisaation kuuntelemisen taidosta ja kuinka kuuntelemiseksi saatetaan mieltää share of voice -raportit ja tykkääjien tai seuraajien määrän kehityksen tarkastelu, mutta ammattimainen sosiaalinen kuuntelu on paljon muutakin. Organisaation kuuntelu yhdistää kuuntelun ilmapiirin ja kuuntelemisen taidon (Erkkilä & Syvänen, 2019).

Sosiaalisen median käyttöön on tehty sovelluksia, jotka voivat tunnistaa vuorovaikutuksen sävyn ja siten jakaa viestit positiivisiin ja negatiivisiin (Romenti & Murtarelli, 2020, s. 393). Jatkossa tekoälyn kehittyminen tulee vaikuttamaan mm. tavoitteiden määrittelyyn. Tekoäly kerää tietoja, analysoi ja soveltaa niitä ja oppii niistä, jolloin tavoitteiden määrittely nopeutuu ja selkeytyy (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019, s. 251).

### 3.3.2 Sosiaalisen median mittaamisen hyödyntäminen

Organisaatiot voivat hyödyntää sosiaalisen median mittaamista ja arviointia monella tavalla myös julkisella sektorilla. Moss ja muut (2015) löysivät tutkimuksessaan useita tapoja hyödyntää sosiaalisen median analytiikkaa Iso-Britannian kaupunginvaltuuston viestinnässä. He nostivat esille neljä tärkeää tavoitetta julkisen organisaation viestinnässä ja miten tavoitteiden toteutumista voidaan seurata analytiikan avulla. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen on esitelty taulukossa 7.

**Taulukko 7.** Sosiaalisen median analytiikan hyödyntäminen (Moss ja muut, 2015).

Tavoite	Miten saavutetaan
Kommunikoinnin parantaminen yleisön kanssa	Analytiikan avulla voidaan seurata, kuinka pitkälle viestit kulkevat, kuinka paljon ne tavoittavat yleisöä ja minkälaisiin viesteihin yleisö sitoutuu.
Suhdetoiminta ja maineen hallinta	Analytiikan avulla voi tunnistaa kielteisen julkisuuden ja toisaalta omaksua positiivisemmän ja ennakkoivan strategian viestintään.
Asiakaspalvelun hallinta	Asiakaskyselyiden analysointi voidaan tehdä tehokkaasti ja sitä kautta myös reagointi palautteeseen nopeutuu.
Yleisön osallistuminen päätöksentekoon	Sosiaalisen median analytiikan avulla voidaan tunnistaa näkemyksiä ja asioita, jotka eivät tule perille muita kanavia pitkin.

Edellisestä neljän kohdan listauksesta useat sopivat erilaisten yritysten ja organisaatioiden sosiaalisen median analyysin tavoitteiksi, vaikka kyseisessä tutkimuksessa tutkimuskohteena on kuntaorganisaatio. Voittoa tavoittelevalle yritykselle kommunikointi, suhdetoiminta, asiakaspalvelun hallinta ja asiakkaiden osallistuminen ovat yrityksen toiminnan kannalta avainasioita.

Toinen onnistunut esimerkki sosiaalisen median hyödyntämisestä julkisella sektorilla on Macnamaran (2016) tutkimus, joka samalla kertoo viestinnän arvioinnin merkityksestä tutkimus- ja projektirahoituksen saamiselle. Tutkimus osoitti, että jatkorahoitus on helpompaa saada, kun saavutukset voidaan osoittaa. Kyseessä oli rintasyöpäseulontojen tietoisuuden levittäminen. Projektin tueksi otettiin mukaan tutkijaryhmä, ohjaamaan ja arvioimaan toimintaa ja raportoimaan siitä. Tutkijat arvioivat projektia tuotos-, tulos- ja

vaikutustasolla käyttämällä muun muassa verkkosivutilastoja ja sosiaalisen median sisälönanalyysiä. Tutkimusvetoinen lähestymistapa tarjosi tietoa ja oivalluksia, kuinka lähestyä kohderyhmää. Arviointi myös osoitti projektin tuloksellisuuden ja auttoi turvaamaan tulevan rahoituksen.



## **4 Sosiaalisen median käytön seuranta kaupunkiorganisaatioissa**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kaupunkiorganisaatioissa ymmärretään ja toteutetaan sosiaalisen median käytön seuranta ja arviointi. Analysoitava tutkimusaineisto koostuu Hämeenlinnan, Lappeenrannan, Seinäjoen ja Vaasan kaupunkien viestintäohjeistuksista ja sosiaalisen median viestinnästä vastaavien henkilöiden haastatteluista.

Tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa analysoin kaupunkien viestintäohjeita ja tutkin, miten ne ohjaavat viestinnän ammattilaisia kehittämään sosiaalisen median viestintää. Toisessa alaluvussa selvitän haastattelumateriaalin pohjalta, miten sosiaalisen median seuranta ja mittaaminen tapahtuvat käytännössä sekä miten arvioinnin tuloksia hyödynnetään. Viimeisessä alaluvussa kertaan vielä tutkimuskysymysten avulla tulokset ja teen yhteenvedon tutkimukseni analyysin tuloksista.

### **4.1 Viestintäohjeistus arvioinnin lähtökohtana**

Tämän alaluvun analysoitava aineisto koostuu neljän esimerkkikaupungin viestintäohjeistuksesta. Taulukossa 8 on esitelty esimerkkikaupunkien viestintäohjeistuksien nimet, tekoajat, sisältävätkö ne viestinnän tavoitteet ja mittaamisen sekä tuodaanko niissä esille sosiaalisen median mittaamista ja työkaluja. Vanhin viestintäohjeistus on toukokuulta 2018 ja uusin helmikuulta 2020. Ensimmäinen havainto viestintäohjeistuksia tarkastellessa on, että kaikista viestintäohjeistuksista on löydettävissä viestinnän tavoitteita ja ne sisältävät asiaa viestinnän mittaamisesta. Kolmessa viestintäohjeistuksessa on mainittu sosiaalisen median mittaamisen työkaluja.

**Taulukko 8.** Kaupunkien viestintäohjeistukset.

Kaupunki	Viestintäohjeistuksen nimi	Päiväys	Sisältää viestinnän tavoitteet	Sisältää viestinnän mittaamisen	Sisältää sosiaalisen median mittaamisen työkaluja
Hämeenlinna	Viestintä kuuluu kaikille - Viestinnän yleiset periaatteet	11/2018	x	x	x
Lappeenranta	Viestintäohje	21.1.2019	x	x	
Seinäjoki	Viestinnän linjaukset 2018-2025	14.5.2018	x	x	x
Vaasa	Pohjolan energiapääkaupunki - Vaasan kaupungin ja kaupunkikonsernin viestintäsuunnitelma	2/2020	x	x	x

Aineistosta etsitään sisällönanalyysin avulla vastauksia siihen, miten kaupunkien viestinnän kirjallisessa ohjeistuksessa näkyy sosiaalisen median viestinnän mittaaminen, joten sisällönanalyysi rakentuu tämän teeman ympärille. Aineistosta etsitään ensin viestinnän tavoitteita ja tämän jälkeen tarkastellaan sosiaalisen median osuutta organisaation viestinnän välineenä. Seuraavaksi haetaan viestinnän mittaamiseen liittyviä linjauksia ja sosiaalisen median yhteyttä mittaamiseen. Lopuksi vielä ohjeistuksista etsitään sosiaalisen median strategiaan olennaisesti kuuluvia asioita.

#### 4.1.1 Strategisuus tavoitteissa

Jokaisen esimerkkikaupungin viestintäohjeistuksessa on esitelty viestinnän tavoitteet. Yleisimmät tavoitteet ovat kaupungin strategian tukeminen, osallistumisen mahdollistaminen ja vuorovaikutus sekä kaupungin maineen rakentaminen, nämä tavoitteet löytyivät jokaisesta viestintäohjeistuksesta. Toiseksi yleisimpiä olivat saavutettavuus ja enna-

kointi, jotka oli mainittu kolmessa kaupungissa viestinnän tavoitteena. Puolet kaupungeista nosti lainsäädännön velvoitteet ja avoimuuden tavoitteikseen. Taulukossa 9 on esitelty ohjeistuksien yleisimmät tavoitteet. Näiden lisäksi yksittäisiä tavoitemainintoja sai muun muassa työtyytyväisyys ja ammattimaisuus. Voidaan siis päätellä, että viestinnän tavoitteet ovat hyvin samantapaisia kaikissa neljässä kaupungissa.

**Taulukko 9.** Kaupunkien viestintäohjeistuksien yleisimmät viestinnän tavoitteet.

Viestinnän tavoitteet	Hämeenlinna	Lappeenranta	Seinäjoki	Vaasa	Yht.
Kaupungin strategian tukeminen	X	X	X	X	4
Osallistumisen mahdollistaminen ja vuorovaikutus	X	X	X	X	4
Kaupungin maineen rakentaminen	X	X	X	X	4
Saavutettavuus ja ennakointi	X		X	X	3
Lainsäädännön velvoitteet		X	X		2
Avoimuus			X	X	2

Sosiaalinen media nostetaan esiin kaikissa viestintäohjeistuksissa ja se nähdään selkeästi yhtenä digitaalisista viestintäkanavista. Hämeenlinna ja Seinäjoki nostavat esiin sosiaalisen median päivittäjien osaamisen merkityksen. Lappeenranta ja Vaasa taas ovat kirjanneet ohjeistuksiin resursoinnin vaatimuksen. Lappeenranta mainitsee erikseen, että sosiaalisen median viestinnän tavoitteet on määriteltävä. Seinäjoki nostaa viestintänsä kärjiksi sosiaalisen median aktiivisuuden ja vuorovaikutuksellisen roolin. Vaikka viestintäohjeistukset käyttävät erilaisia sanamuotoja sosiaalisen median merkityksestä viestinnän toteutuksessa, on kuitenkin selvää, että sen rooli näiden kaupunkien viestinnässä on tärkeä.

Kokonaisuudessaan näistä neljän eri kaupungin viestintäohjeistuksesta voidaan siis päätellä, että ne perustuvat kaupungin strategiaan ja viestinnän tavoitteet on johdettu strategiasta. Näin ollen ne tukevat itse organisaation toimintaa (ks. Juholin & Luoma-aho, 2017, s. 10). Jokaisessa viestintäohjeessa on tavoitteet ja toimintasuunnitelma tavoittei-

den saavuttamiseksi. Sosiaalisen median ollessa yksi osa suunnitelmaa. Tämän perusteella voidaan päätellä viestintäohjeistusten olevan strategisia (ks. Dulek ja Campbell 2015, s. 123) ja siten sosiaalisen median olevan osa viestintästrategiaa.

#### 4.1.2 Viestinnän seuranta ja arviointi

Jokaisessa ohjeistuksessa on viestinnän mittaaminen tai seuranta ja arviointi nostettu esille eli asiaa pidetään viestinnän onnistumisen ja kehittämisen kannalta oleellisena ja strategisesti tärkeänä. Taulukossa 10 esitellään aineistossa olevat mittaamisen linjaukset ja työkalut. Hämeenlinnassa ja Lappeenrannassa käytetään termejä seuranta ja arviointi. Seinäjoella ja Vaasassa on kirjattu termi mittaaminen. Kaikissa kaupungeissa arviointi liittyy viestinnän onnistumiseen ja kehittämiseen, ja Seinäjoella lisäksi päätöksenteon tukemiseen. Viestinnän seuranta ja arviointi on siis yksi keino saavuttaa asetetut tavoitteet.

**Taulukko 10.** Kaupunkien viestintäohjeistuksien viestinnän mittaamisen määrittely ja työkalut.

Kaupunki	Viestinnän mittaamisen linjaus	Viestinnän mittaamisen työkalut
Hämeenlinna	Seuranta ja arviointi: Viestintää kehitetään seurannan ja arvioinnin avulla.	Verkkopalvelun ja sosiaalisen median kävijätilastot ja -analyysit, käytävyys- ja käyttäjäkyselyt, asukaskyselyt, lukijakysely, mediaseuranta sekä journalistisesta sisällöstä että sosiaalisesta mediasta
Lappeenranta	Kaupunki seuraa ja arvioi asukasviestintää, mediaviestintää, verkkoviestintää ja työyhteisöviestintää.	Mediaseurantapalvelu
Seinäjoki	Viestintää mitataan päätöksenteon ja viestinnän tueksi.	Verkkosivuttrafiikka, tiedotemäärät, medianäkyvyys, medioiden yhteydenotot, some-kuuntelu, sosiaalisen median seuraajat, reaktiot ja julkaisujen kattavuus, edunvalvonta, asukaspalautteet, asukastapahtumat, maine/brändi- ja sidosryhmätutkimuksen, henkilöstötyytyväisyystutkimukset
Vaasa	Viestinnän ja markkinoinnin onnistumisen mittaaminen.	Sijoitus muuttohalukkuustutkimuksessa, imago tutkimus, kanavien tavoitavuus (verkkosivujen kävijätilastot, SEO, SEM ja some-kanavien seuraajat) ja sitoutuneisuus (vuorovaikutus), uutiset mediassa ja sävy, palautejärjestelmä, markkinointikampanjojen tavoitteet, isompien tapahtumien kävijämäärät ja palaute, markkinoivien yksiköiden markkinointipanostus ja vaikutus kävijämääriin, palaute yksiköiltä, työyhteisöviestinnän saaman arvion kehitys kaupungin henkilöstökyselyssä, intran kävijätilastot, aktiivisuus ja palaute

Kaikkien kaupunkien viestintäohjeistukset esittelevät viestinnän seurannan tueksi vähintään yhden työkalun. Esitellyistä työkaluista on löydettävissä laadullisia ja määrällisiä ta-

poja osoittaa viestinnän tuloksia. Sosiaalisen median mittaamista ja arviointia ei ole nostettu viestintäohjeistuksissa erikseen esille, mutta Lappeenrantaan lukuun ottamatta viestintäohjeistuksissa on mainittu myös sosiaalisen median mittareita. Voidaan siis päätellä, että sosiaalinen media on osa viestintää ja sitä arvioidaan muun viestinnän kanssa samoista tavoitteista lähtien.

Luvussa 4.1.1 mainittiin, että kaikki neljä kaupunkia nostivat yhdeksi viestinnän tavoitteeseen osallistumisen mahdollistamisen ja vuorovaikutuksen. Sosiaalinen media mahdollistaa tämän tavoitteen toteutumisen entistä paremmin (ks. Agostino & Arnaboldi, 2016, s. 1292). Viestintäohjeistuksien perusteella voidaan päätellä, että sosiaalista mediaa käytetään esimerkiksi juuri tämän tavoitteen saavuttamiseksi ja sen käyttöä myös arvioidaan esimerkkikaupungeissa. Juuri suunnitelmallisuus ja arviointi edesauttavat osallistumista julkisen hallinnon toimintaan (ks. Agostino & Arnaboldi, 2016).

#### 4.1.3 Sosiaalisen median käytön ohjaus

Lopuksi viestintäohjeistuksista etsittiin sosiaalisen median strategian kuuluvia sisältöjä, joita ovat Effingin ja Spilin (2016) mukaan kohderyhmät, kanavat, tavoitteet, resurssit, linjaukset ja sisällöt. Lappeenrannan ohjeistuksesta, joka on myös sivumäärältään ohjeistuksista laajin, löytyvät kaikki edellä mainitut sisällöt. Muiden kaupunkien ohjeistuksista löytyy vain muutamia tai ei mitään. Taulukkoon 11 on koottu esimerkkikaupunkien viestintäohjeistuksista löytyneet sosiaalisen median strategiamääritelmän sisällöt.

**Taulukko 11.** Sosiaalisen median strategian sisällöt viestintäohjeistuksissa.

Sisältö	Hämeenlinna	Lappeenranta	Seinäjoki	Vaasa
Kohderyhmät		x		
Kanavat		x		
Tavoitteet		x		
Resurssit		x		x
Linjaukset		x		x
Sisällöt		x		

Kun kaupungeista kysyttiin viestintäohjeistusta nähtäväksi aineistonkeräysvaiheessa, Hämeenlinnasta toimitettiin viestintäohjeistuksen lisäksi erillinen sosiaalisen median ohje ja se sisälsi suurimman osan Effingin ja Spilin (2016) ehdottamista sisällöistä. Voidaan siis päätellä, että viestintäohjeistus ei välttämättä sisällä sosiaalisen median strategiaa vaan se voidaan tehdä erikseen tai olla tekemättä lainkaan.

## **4.2 Sosiaalisen median seuranta käytännössä**

Tässä alaluvussa analysoin esimerkkikaupunkien sosiaalisen median viestinnästä vastaavien henkilöiden haastatteluita viiden teeman pohjalta aineistolähtöisen laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Aloitan selvittämällä, miten sosiaalista mediaa käytetään kaupunkien viestinnässä ja millaisia etuja käytölle ilmenee. Toisessa alaluvussa tutkin aineistoani löytääkseni yhteyden sosiaalisen median ja strategian välille. Seuraavaksi tutkin, miten mittaamista ja arviointia toteutetaan kaupungeissa ja luvun lopuksi tarkastelen arvioinnin hyödyntämisen tapoja. Sen jälkeen etsin haastatteluiden pohjalta kaupunkien sosiaalisen median viestinnästä yhteneväisyyksiä ja eroja Barcelonan periaatteisiin. Lopuksi esitän haastatteluissa ilmi tulleita mittaamisen haasteita ja kehittämistoimia.

Olen tehnyt haastateltaville koodit selkeyttämään analyysiani. Kaupunkien ja ammattinimikkeiden perusteella tehtyjä koodeja käyttämällä esimerkkien yhteydessä ei tarvitse toistuvasti mainita haastateltavan nimikettä ja organisaatioita. Koodit ovat nähtävissä liitteessä 2.

### **4.2.1 Sosiaalisen median käyttö viestinnässä**

Haastateltavien vastauksista ilmeni, että jokaisen kaupungin viestinnässä oli aktiivisessa käytössä Facebook, Twitter, LinkedIn ja Youtube sekä Hämeenlinnaa lukuun ottamatta Instagram. Yksi kaupunki oli kokeillut Snapchatia ja yhdellä kaupungilla oli sijaintinsa

vuoksi käytössä V Kontakte eli Venäjällä suosittu sosiaalisen median kanava. Lisäksi eri toimialoilla oli käytössä useita erilaisia sosiaalisen median kanavia ja kaupungin markkinointiyksikössä tai markkinoinnista vastaavilla oli käytössä omia kanavia, esimerkiksi Hämeenlinnassa Instagram-tili Visithameenlinna. Voidaan siis päätellä, että sosiaalinen media on osa myös näiden kaupunkien palveluita ja viestintää (ks. Syväjärvi ja muut, 2017, s.96).

Haastatteluista ilmeni, että kanavilla oli samankaltaiset roolit jokaisessa kaupungissa. Facebook on asukasviestinnän pääkanava, jonka tavoitteena on tuoda kaupunki lähemmäksi asukasta ja lisätä keskustelua. Facebookissa julkaistaan matalalla kynnyksellä ja tiedotetetaan ajankohtaisista asioista, jaettiin linkkejä, videoita ja kuvia. Twitterissä keskitytään pääasiassa uutisten jakamiseen ja tärkeänä nähdään omien asiantuntijoiden asiantuntijuuden esille tuominen. Instagramin tehtäväksi kiteytyy kaupunkimielikuvan luominen visuaalisuuden avulla. LinkedIn:n välityksellä puolestaan pyritään luomaan positiivista työnantajamielikuvaa ja sitä käytetään rekrytointikanavana. YouTube on jokaisessa kaupungissa lähinnä videoiden säilytyspaikka. Vuorovaikutus nähdään tärkeänä ja jokaisessa kanavassa esiintyviin kysymyksiin pyritään vastaamaan resurssien mukaan.

Haastattelujen perusteella Argyrisin ja Monun (2015) kahdeksasta sosiaalisen median tuomasta edusta organisaatiolle on kaupunkiorganisaatioista löydettävissä viisi ja ne ovat edustavuus, tarkkailtavuus, käyttäjämäärä, itseilmaisuus ja sitouttaminen. Tallennettavuus ja saatavuus olivat ainoat, jota kukaan haastateltavista ei maininnut. Ulkoisten sidosryhmien mahdollisuutta olla kommunikaatiossa keskenään sivuttiin keskusteluissa, mutta se ei varsinaisesti nostettu eduksi, vaan se liittyi enemmänkin keskusteluun, jota käydään muilla kuin organisaation omilla kanavilla ja joka koettiin usein hallitsemattomaksi. Tästä kertovat esimerkit (1) ja (2).

- (1) Onko asiakkailta vielä kammo virkamiehiä kohtaan, ei uskalleta kysyä. Tai Twitterissä on jo enemmän suorasukaistakin kommentointia, mutta Facebookissa mennään keskustelemaan yleensä johonkin puskaradioon-- (SE.VP.)

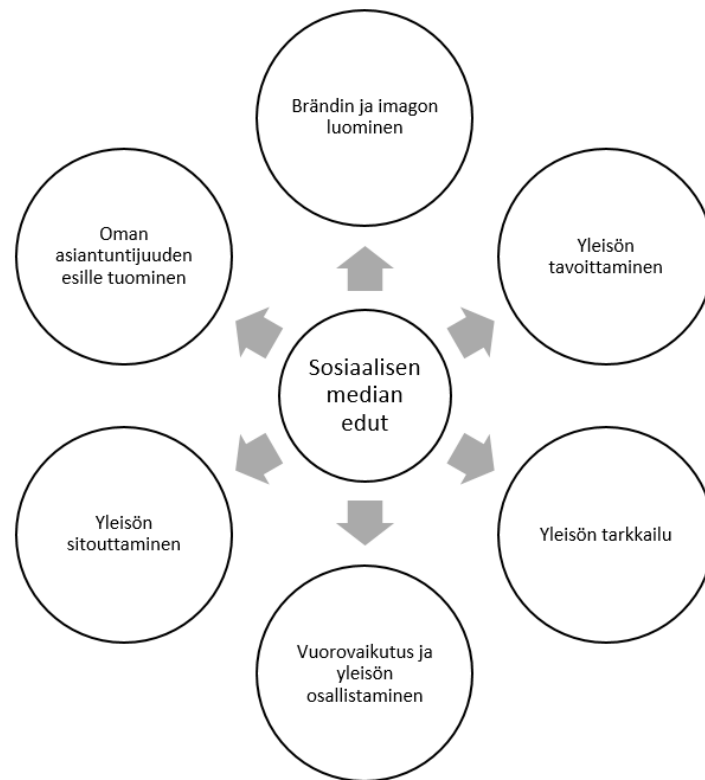
- (2) -- siellä (Twitter) pitäis aktiivisesti osallistua keskusteluun, me hoidetaan se sillai, että pyritään vastaamaan kaikkeen, mihin meidät tägätään ja pyritään myös seuraamaan hästägillä Vaasa sitä keskustelua. Resurssien mukaan pyritään myös osallistumaan niihin, joihin meitä ei ole tägätty. (VA.SV.)

Argyrisin ja Monun (2015) viiden edun lisäksi kaikki haastateltavat nostivat esiin mahdollisuuden tuoda näkyviin organisaation omaa asiantuntijuutta ja asiantuntijoita. Tämä koettiin paitsi sosiaalisen median tuomaksi eduksi myös kehittämiskohteeksi. Esimerkeissä (3) - (5) ilmenee asiantuntijoiden sosiaalisessa mediassa näkymisen merkitys haastateltavien näkökulmasta. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaupungin omien asiantuntijoiden osallistaminen keskusteluun oli haasteellista. Syitä tähän ei tullut esille, mutta asenteellisuus sosiaalisen median käyttöä kohtaan ja työroolissa siellä näkyminen voi olla este keskustelulle (ks. Mergel, 2013, s 56-68).

- (3) --siellä (Twitterissä) me yritetään kannustaa johtavia viranhaltijoita ja muita asiantuntijoita olemaan aktiivisia omina henkilöinä, saataisiin kaupungin asiantuntijuutta näkyviin sitä kautta siellä. (LA.VJ.)
- (4) -- onhan meillä organisaatiossa tyyppejä, jotka eivät ole ammattiviestijöitä mutta ovat tavattoman inspiroituneita ja motivoituneita omasta työstä ja he itse alkavat oivaltaa sen, että tässähän on kertomisen arvoinen juttu ja mää haluan tehdä mun työni näkyväksi, mun työllä on iso merkitys tässä isossa yhteiskunnan kehittämisessä. (SE.VP.)
- (5) --ideaalitilanne olisi että kaikki toimialat ovat mukana keskustelussa jolloin toimialat pystyisi itse kommentoimaan niitä mahdollisia kysymyksiä tai palautteita. (HÄ.VT.)

Haastatteluista voidaan päätellä, että sosiaalisen median käytön edut (kuvio 2) kaikissa neljässä kaupunkiorganisaatiossa ovat samanlaiset. Oman asiantuntijuuden esille tuominen korostui kaikkien haastateltavien puheissa ja siksi se nostettiin yhdeksi eduksi, vaikka kaupungin asiantuntijoiden näkyminen sosiaalisessa mediassa tukee myös kaupunkikuvan luomista, yleisön sitouttamista ja osallistamista.





**Kuvio 2.** Sosiaalisen median tuomat edut kaupunkiorganisaatiolle.

Haastateltavien mukaan kaupungissa sisällöntuotantoa tehdään pääosin tiiminä, vain Hämeenlinnassa sisällön tekeminen on kokonaan keskitetty yhdelle verkkotiedottajalle, joskin hänkin toimii tiiviissä yhteistyössä viestinnän muiden ammattilaisten kanssa. Tiimissä saattoi olla mukana viestintäyksikön lisäksi jäseniä esim. markkinointiyksiköstä. Tiimien koot vaihtelivat kolmesta seitsemään henkilöön. Taulukossa 12 on jaoteltu kaupungeittain sosiaalisen median sisällöntuotannon organisointi ja vastuu. Kolmessa kaupungissa oli nimetty sosiaalisen median vastuhenkilö ja yhdessä useita henkilöitä vastuutoimialojensa mukaan. Haastattelujen perusteella ainoastaan Seinäjoella kaupungin pääkanavien sisällöntuotantoon osallistui myös eri toimialat. Asukasmäärältään samankokoisissa kaupungeissa viestintä on siis organisoitu monin eri tavoin ja tämä saattaa olla haaste julkishallinnon sosiaalisen median käytölle (ks. Mergel, 2013, s 56-58).

**Taulukko 12.** Sosiaalisen median sisällöntuotannon organisointi.

Tehtävä	Hämeenlinna	Lappeenranta	Seinäjäki	Vaasa
Sisällöntuotanto kaupungin pääkanaviin	Verkkotiedottaja	Kolme tiedottajaa ja viestintäsihteeri	Sosiaalisen median tiimi, jossa on viestintäpäällikkö, viestintäsuunnittelija ja markkinointipäällikkö  Osittain jalkautettu toimialoille	Seitsemän hengen sosiaalisen median tiimi, joka koostuu viestintä- ja markkinointisuunnittelijoista
Sosiaalisesta mediasta vastaava henkilö	Verkkotiedottaja	Jokainen tiedottaja oman toimialansa osalta	Viestintäpäällikkö	Viestintäsuunnittelija

Haastatteluissa kävi ilmi paitsi vuorovaikutuksen tärkeys, niin myös kankeus asiantuntijuutta vaativissa keskusteluissa. Kun sosiaaliseen mediaan tulee esimerkiksi kysymys jollekin tietylle toimialalle, välitetään kysymys eteenpäin asiantuntijalle, saadaan häneltä vastaus ja vasta sen jälkeen pystytään vastaamaan esitettyyn kysymykseen. Effingin ja Spilin (2016) mukaan organisaatioilta vaaditaan yhä enemmän suoria ja aitoja vastauksia ja siihen myös kaupungeissa pyritään, mutta näin toimiminen vaatii jatkuvaa huomiota ja resurssia.

#### 4.2.2 Sosiaalisen median merkitys organisaatiolle

Kuten taulukko 12 edellä osoitti, sosiaalisen median viestintään on haastateltavien mukaan nimetty ja resursoitu viestinnän ammattilaisia. Jo tämä kertoo, että sosiaalista mediaa viestinnän osa-alueena pidetään tärkeänä ja se on osa toimintasuunnitelmaa, jolla suunnitellut tavoitteet saavutetaan eli se on osa kaupungin viestinnän strategiaa (ks. Dulak ja Cambell, 2015, s.123). Kaikki haastateltavat myös kokivat, että sosiaalisen median käyttö viestinnässä on kaupungille strategisesti tärkeää ja sen merkitys vain kasvaa koko ajan. Haastatteluissa ilmeni, että perinteisen median merkitys pienenee edelleen ja kaupunki omana mediana puolestaan kasvaa. Sosiaalisen median kautta tavoitetaan niin kuntalaiset kuin muutoin vaikeasti tavoitettavat kohderyhmät. Esimerkeissä (6) - (8) viestinnän ammattilaiset perustelevat sosiaalisen median strategista merkitystä kaupunkien viestinnässä.

- (6) Nuoret ei enää lue lehtiä ollenkaan. -- perinteisen median merkitys pienee koko ajan ja jutut on maksumuurin takana. -- kaupungin oman median merkitys on koko ajan suurempi ja tietysti se on meille tosi hyvä, koska saadaan viestit ulos just sellaisina, kuin itse halutaan --. (VA.VP.)
- (7) -- verkkosivut peruskivi, jossa on kaikki tieto mitä me tuotetaan. Some on kaikkein tärkein kanava, väylä jakaa se tieto. Median ja lehdistön merkitys vähenee päivä päivältä. Kyllä se on nopein tapa saavuttaa asukas. (SE.VP.)
- (8) -- sen (sosiaalisen median) merkitys on kasvanut viime vuosina merkittävästi. Jos miettii perinteistä mediatiedottamista, välillä tuntuu, että media-kin hakee tietoa sieltä sosiaalisesta mediasta, että senkin takia todella tärkeä, että saadaan läpi juttuja. (LA.VJ.)

Haastateltavat näkivät, että kaupunkistrategia on koko viestinnän kivijalka ja siitä johdettu viestintästrategia ohjaa arjessa viestintätöitä, myös sosiaalisen median käyttöä ja tavoitteita. Sosiaalisen median tavoitteet oli Hämeenlinnassa, Lappeenrannassa ja Vaasassa kirjattu ylös ja Seinäjoella keskusteltu läpi sosiaalisen median tiimissä. Haastateluissa jokainen kaupunki nimesi sosiaalisen median tavoitteiksi tiedon jakamisen, vuorovaikutuksen ja positiivisen kaupunkimielikuvan luomisen. Muista tavoitteista mainittiin muun muassa elinvoiman kasvattaminen sekä yhteisöllisyyden ja osallisuuden tunteen kasvattaminen. Jokaisella kaupungilla on haastateltavien mukaan erilliset sosiaalisen median ohjeistukset, mutta ei erillistä sosiaalisen median strategiaa.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että myös oma työnantaja eli kaupungin johto ymmärtää sosiaalisen median merkityksen tärkeyden organisaation strategisten tavoitteiden toteutumisen kannalta. Resurssit koettiin riittäväksi, mutta toisaalta Hämeenlinnan, Lappeenrannan ja Vaasan viestintäammattilaisten haastatteluista kävi ilmi, että yksi tärkeimmistä tavoitteista eli vuorovaikutus ei toteudu tavoitteen mukaisesti resurssien puitteissa. Esimerkeissä (9) ja (10) on lainauksia haastateltavien vastauksista, liittyen sosiaaliseen mediaan käytettävissä oleviin resursseihin.

- (9) -- kaikissa kanavissa ei yksi ihminen pysty pitämään yllä aktiivista otetta, mutta täytyy pystyä luomaan mitä keskusteluja siellä on -- haaste on siinä, kun ei ole päätoimisia viestijöitä muilla toimialoilla lukuun ottamatta kaupunkirakennetta. Sillä päästäisiin jo pitkälle, jos olisi ihminen jolla olisi

vastuulla viestinnän koordinointi kyseisellä toimialalla. Ja sen myötä myös somen ottaminen paremmin hyppysiinsä. Resurssikysymys, rahalliset resurssit, ehkä myös tahtotila. (HÄ.VT.)

- (10) -- keskustelua käydään sielläkin (Twitter) ja pyritään käymään Facebookisakin mutta resurssit ei ihan siihen riitä. Ollaan linjattukin, että me ei Faceen aina laiteta sen tyyppisiä aiheita, joista tiedetään jo etukäteen, että ne herättää hirveästi keskustelua koska meillä ei yksinkertaisesti ole resursseja käydä sitä keskustelua siellä, se olisi tietysti tavoite että se olisi vuorovaikutteista molemmissa. (LA.VJ.)

Seinäjoen kaupungin viestintäpäällikkö kertoi, että hänellä on riittävästi aikaa käytettävissä sosiaaliseen mediaan, mutta tämän työn hoitaminen vaatii jatkuvaa asioiden tärkeysjärjestykseen panemista. Esimerkissä 11 hän viittaa arvioinnissa käytettäviin analyysityökaluihin.

- (11) --Viestintäänhan liittyy tosi paljon kaikkea. Pitää pitää pää kylmänä, että mikä on tärkeää ja mitä sää tarvitset. -- Pienessä organisaatioissa sun on mietittävä, että mikä on tärkeää. (SE.VP.)

Haastattelujen mukaan viestintää tekevien on vedettävä raja esimerkiksi siihen, mihin kaikkeen sosiaalisessa mediassa käytävään keskusteluun pyritään vastaamaan ja mihin vuorokaudenaikaan. Samalla on priorisoitava, mikä on ylipäätään tärkeää tehdä käytettävissä olevilla resursseilla. Viestinnän ammattilaiset siis muodostavat työssään suunnitelmattomia strategioita (ks. Mintzberg, 1987), jotka syntyvät esimerkiksi tarpeesta priorisoida tehtäviä käytettävän ajan puitteissa tai päätöksestä olla lähtemättä mukaan tiettyyn keskusteluun.

Haastattelut tehtiin koronapandemian aikana ja vaikka haastatteluissa ei asiaa erikseen kysytty, kävi ilmi, että pandemia oli kaikissa kaupungeissa vaikuttanut aikaisemmin tehtyihin sosiaalisen median suunnitelmiin. Lainauksissa (12) - (15) ovat esimerkit jokaisesta kaupunkiorganisaatioista pandemian vaikutuksista viestinnän toimintaan.

- (12) Alkuvuodesta oli tarkoitus pistää intranettiin viestiä, että ilmianna yksikösi somepäivittäjä, mutta siten tämä korona tuli. (HÄ.VT.)

- (13) -- kun korona tuli, on jouduttu tekemään uudentyyppiset linjaukset (sosiaalisen median kanavien sisältöihin) ja siitä (koronasta) on laitettu kaikkiin kanaviin, myös Instaani, koronasisältöä kuvallisella tyylillä. On nostettu myös Instassa tiedotusfaktaa, koska niin monet ihmiset sitä seuraa--. (LA.VJ.)
- (14) -- suunniteltu miten me saatais omaa videotuotantoa enemmän, mitä työkaluja me tarvitaan ja mitä koulutusta voitaisiin ite ketterästi toteuttaa, mut se jäi nyt koronan jalkoihin. (VA.VS.)
- (15) -- korona muutti meidän suunnitelmat (asukaskampanjat), että mitä me tänä vuonna tehdään--. (SE.VP.)

Resurssitekijät ja ympäristön muutokset muuttavat kyseessä olevan asian strategiseksi (ks. Zeff, Verčič ja muut, 2018). Haastatteluiden perusteella kaupunkiorganisaatioiden viestinnän ammattilaiset toimivat työssään sosiaalisen median ja viestinnän parissa strategisesti kohdatessaan näitä tekijöitä ja tekevät jatkuvasti strategiatyötä. Strategy as practice -teorian mukaan strategiaa on mahdollista tehdä ja totuttaa alhaalta ylös eikä vain perinteisesti johdon näkökulmasta ylhäältä alas (ks. Johnson ja muut, 2007, s. 3). Haastattelujen mukaan kaupunkiorganisaatioissa strategiaa tehdään myös alhaalta ylös. Tähän viittaavat paitsi yllämainitut esimerkit myös seuraavassa luvussa ja taulukossa 14 esitellyt asiat.

#### **4.2.3 Sosiaalisen median mittaaminen ja arviointi**

Haastateltavien mukaan jokaisessa kaupungissa seurattiin ainakin muutamaa sosiaalisen median käytöstä saatavaa lukua eli määrällistä mittaria. Mainintoja haastatteluissa saivat julkaisujen kattavuus, seuraajien määrä, tykkäyksien määrä, eri alustojen omat tilastoinnit, kommenttien ja kysymysten määrä, liikenne verkkosivuille sosiaalisesta mediasta, julkaisujen määrä ja sitoutuneisuus. Lisäksi sosiaalisen median sisältöjen onnistumista arvioitiin poimimalla suosittuja julkaisuja ja käymällä läpi syitä suosioon. Kaksi haastateltavaa kertoi myös kaupungin käytössä olevan yleisiä kyselyitä, joissa myös viestinnän onnistumista arvioitiin, mutta niistä ei ollut vedetty yhteyttä sosiaaliseen mediaan.

Kaikki haastatellut kokivat tekevänsä, tai heidän tiiminsä teki, jatkuvaa sosiaalisen median viestinnän seuranta ja arviointia. Tämän lisäksi kahdessa kaupungissa, Hämeenlinnassa ja Vaasassa, tehtiin arviointia säännöllisesti. Taulukossa 13 on koottuna kaupunkien sosiaalisen median mittaamis- ja arviointitavat. Hämeenlinnan verkkotiedottajalla oli tapana tehdä viikoksi kerrallaan sosiaalisen median suunnitelma ja arvioida sen toteutuminen myös viikoittain. Vaasan kaupungin haastateltavien vastauksista ilmeni, että sosiaalisen median tuloksia arvioidaan neljännesvuosittain sosiaalisen median tiimissä, käymällä läpi esimerkkejä mikä on toiminut ja mikä ei.

**Taulukko 13.** Tuotetun sosiaalisen median sisällön mittaaminen ja arviointi.

	Hämeenlinna	Lappeenranta	Seinäjoki	Vaasa
Mitattiin ja arvioitiin säännöllisesti	x			x
Mitattiin ja arvioitiin, mutta ei säännöllisesti		x	x	

Lappeenrannan ja Seinäjoen haastateltavien mukaan seuranta on jatkuvaa, mutta ei säännöllistä. Seinäjoella kaikilla sosiaalisen median tiimiin kuuluvilla on käytössään seurantatyökalu, jonka avulla on mahdollista tarkkailla tilannetta oman mielenkiinnon ja ehtimisen mukaan. Haastateltavat myös kertoivat, että osa viestijien perusammattitaitoa on seurata ja arvioida jatkuvasti sosiaalisen median päivitysten toimivuutta, tästä esimerkki (16):

- (16) -- tiedottajilla sisäsyntyistä reagoida, että tuo sai paljon kommentteja ja yritetään sitten nostaa sen tyyppistä sisältöä jatkossakin. (LA.VS.)

Yhteistä kaupungeille haastattelujen perusteella oli, että yhdenkään kaupungin johto ei vaatinut sosiaalisen median kehityksen raportointia, mutta jokainen haastateltava raportoi siitä huolimatta johdolle sosiaalisen median kehityksestä säännöllisesti tai tarvittaessa. Raportointien sisällöissä ja määrässä oli eroja. Haastattelun mukaan Hämeenlinnan sosiaalisen median viestinnän arvioinnissa oli säännöllisessä käytössä muutama määrällinen mittari ja verkkotiedottajan vastuulla oli kerätä luvut neljännesvuosittain osaksi koko viestinnän tilanteesta tehtävää raporttia johtoryhmää varten. Lukuja oli kerätty parin vuoden ajan ja se mahdollisti vertailun. Haastattelun perusteella muissa kaupungeissa tilinpäätökseen tai vuosikertomukseen kirjataan vuosittain yleisluotoinen

teksti, jossa kerrotaan muutaman luvun varjolla sosiaalisen median kehityksestä. Kerran vuodessa tehtävän raportin lisäksi Seinäjoen viestintäpäällikkö kertoi, että hän voi esittää tarvittaessa johtoryhmässä raportointivuorollaan kahdesti vuodessa näkemyksiä sosiaalisen median kehityksestä. Vaasassa johdolle raportointi liittyi haastattelun mukaan kampanjoihin, joiden yhteydessä viestintäpäällikkö haluaa kertoa, mitä kampanjaan sijoitetuilla euroilla on saatu.

**Taulukko 14.** Kaupunkikohtaiset sosiaalisen median raportointitavat johdolle.

	Hämeenlinna	Lappeenranta	Seinäjoki	Vaasa
Sosiaalisen median raportointia ei vaadita johdon taholta.	X	X	X	X
Sosiaalisen median kehityksestä raportoidaan johdolle säännöllisesti ja mukana on määrällisiä vertailulukuja (3 tai enemmän).	X			
Sosiaalisen median kehityksestä raportoidaan yleisluontoisesti johdolle säännöllisesti, mukana saat- taa olla määrällisiä vertailulukuja (1-2 kpl).		X	X	X

Kaikki haastateltavat kertoivat kaupungin johdon olevan viestintämyönteinen. Lappeenrannan ja Seinäjoen viestintäammattilaiset kokivat, että juuri tämän takia sosiaalisen median käyttöä ei tarvitse puolustella johtoryhmässä. Myös Hämeenlinnan ja Vaasan haastateltavien mukaan viestinnällä oli johdon tuki, mutta haastatteluissa ilmeni alhaalta ylöspäin lähtevä halu tuoda omaa työtä näkyväksi. Hämeenlinnassa aloite säännöllisistä raporteista oli lähtenyt viestintäpäälliköltä, joka koki sosiaalisen median tärkeäksi osaksi viestintää. Esimerkissä (17) on lainaus Vaasan viestintäpäällikön haastattelusta liittyen oman työn näkyväksi tekemiseen.

- (17) -- tilanne on melkein kaikilla kunnilla haastava...on hyvä, että ollaan jo etukenossa kertomassa lukuja. Me ehkä viestinnässä helposti tehdään sitä laadullista arviointia, mut kun me lähdetään sinne johtoryhmän eteen niin sit pitää kyllä olla niitä eurojakin--. (VA.PV.)

Yleensä viestintä nähdään kulueränä, joka olisi kyettävä perustelemaan (ks. Juholin, 2013, s. 15-18), mutta haastattelut osoittivat, että sosiaalisen median arvioinnille ei ole kaupunkiorganisaatioissa ylhäältä päin tulevaa painetta tai vaatimusta. Kaikki tutkimukseen haastatellut kuitenkin jollain tavalla raportoivat kehityksestä johdolle, mutta kahdessa kaupungissa, Hämeenlinnassa ja Vaasassa, oli myös löydettävissä pyrkimystä alhaalta ylöspäin tapahtuvaan strategian rakentamiseen ja vahvistamiseen. Strategy as practice -näkökulman kaupunkien viestinnässä voidaan tämänkin perusteella katsoa tapahtuvan (ks. Johnson ja muut, 2007).

Haastattelujen perusteella sosiaalisen median mittaaminen ja arviointi ei ole kaupunkiorganisaatioissa vielä kovin pitkällä ja niiden hyödyntäminen viestinnän kehittämisessä jää melko pieneksi. Hyödyntäminen liittyy useasti oman ammattitaidon kehittämiseen ja ymmärrykseen siitä, miksi juuri tämä päivitys sai erityisen paljon huomiota. Jos syy kyseisen päivityksen menestymiseen oli esimerkiksi videon tai laadukkaan kuvan käyttäminen, pyrittiin toimintatapaa toistamaan jatkossakin. Muita esille tulleita arvioinnin etuja ovat viestinnän näkyväksi tuominen, oman motivaation parantaminen, rahan käytön perustelu ja esimiehen kiinnostus asiaan. Haastateltavat myös viittasivat kaupungeja ohjaavan hallinnon avoimuusperiaatteeseen, kuten esimerkiksi (18) ilmenee. Sosiaalisen median viestintää on siis tehtävä, huolimatta siitä kiinnostaako tai tavoittaako viesti ketään.

- (18) -- sen tietää jo julkaisua tehdessä, että tää ei niin sanotusti lähde lentoon, mutta se on julkaisu, joka on tehtävä. -- Mielelläni tekisin aina iloisia julkaisuja, mutta se ei vaan kaupunkiorganisaatiossa toimi niin. (HÄ.VT.)

Haastattelujen perusteella kaupungeissa ei vielä saada sosiaalisen median mittaamisen ja arvioinnin avulla tietoa siitä, toteutuvatko organisaation viestinnälliset ja sitä kautta strategiset tavoitteet (ks. Buhmann & Likely, 2018). Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että kehittämistavoitteita on. Muun muassa Vaasassa oli käynnissä mittaamiseen ja arviointiin liittyvä kehittämistyö ja tavoitteena oli ottaa käyttöön mittareita, niin laadullisia kuin määrällisiä, joilla voitaisiin arvioida viestintäohjeistuksessa asetettuja tavoitteita.



#### 4.2.4 Barcelonan periaatteet sovellettuna kaupunkiviestintään

Barcelona Principles 3.0 (AMEC, 2020) eli Barcelonan periaatteet muodostavat kehyksen, joka mahdollistaa tehokkaan viestinnän mittaamisen ja suhdetoiminnan. Tutkimukseni kaupunkiorganisaatioiden viestinnän ammattilaisten haastatteluista lähdettiin etsimään yhteneväisyyksiä Barcelonan periaatteisiin ja käsiteltiin haastatteluaineistoa kokonaisuutena. Taulukossa 15 on esitetty Barcelonan periaatteiden toteutuminen tämän aineiston pohjalta. Haastattelut osoittivat, että Barcelonan periaatteiden seitsemästä toimintaperiaatteesta on joitakin löydettävissä tutkimukseen osallistuneiden kaupunkien viestinnästä.

**Taulukko 15.** Barcelonan periaatteiden toteutuminen tutkituissa kaupunkiorganisaatioissa.

Periaatteet	Toteutuu	Toteutuu osittain	Ei selviä aineistosta
Periaate 1: Tavoitteiden asettaminen on ehdoton edellytys viestinnän suunnittelulle, mittaamiselle ja arvioinnille.	x		
Periaate 2: Mitataan ja arvioidaan tuotokset, tulokset ja mahdolliset vaikutukset.		x	
Periaate 3: Tulokset ja vaikutukset tulisi tunnistaa sidosryhmien, yhteiskunnan ja organisaation näkökulmista.	x		
Periaate 4: Mittaminen ja arviointi vaativat sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä.		x	
Periaate 5: Mainosarvo AVE (advertising value equivalency) ei sovi viestinnän mittaamiseen.	x		
Periaate 6: Kokonaisvaltainen viestinnän mittaaminen kattaa kaikki olennaiset kanavat.			x
Periaate 7: Mittauksen ja arvioinnin tulisi olla avointa, johdonmukaista ja luotettavaa oppimisen ja oivallusten edistämiseksi.		x	

Selkeimmin haastatteluaineistosta on löydettävissä periaatteet 1, 3 ja 5. Ensimmäinen periaate liittyy viestinnän tavoitteiden asettamiseen. Kaikki haastateltavat puhuivat viestinnän tavoitteista, joiden perustana on kaupungin strategia ja joihin liittyivät kaupunkien laissa määritellyt perustehtävät. Kaupungeilla on ylemmän ja alemman tason tavoit-

teita. Ylemmän tason tavoite on esimerkiksi ”kaupunkimielikuvan kehittäminen” ja alemman tason tavoite saattoi haastatteluhetkellä olla esimerkiksi Facebookin seuraajamäärän kasvattaminen. Periaatteessa 5 kritisoidaan mainosarvo AVE:n käyttöä. Osa haastattavista kertoi maksullisista kampanjoista ja niiden tulosten seuraamisesta, mutta haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin vetää johtopäätelmä, että mainosarvo AVE ei ole kaupunkien viestinnän pääasiallinen mittari.

Kolmas Barcelonan periaate liittyy viestinnän vaikutusten tunnistamiseen esimerkiksi yhteiskunnan näkökulmasta myyntilukujen sijaan. Kaupunkiorganisaatiossa ei mitata viestinnän vaikutuksia liiketoimintaan, joten voidaan ajatella, että kaikki mittaaminen ja arviointi koskevat viestinnän vaikuttavuutta sidosryhmien, yhteiskunnan ja organisaation näkökulmasta. Vaikka tätä asiaa ei sanallistettu haastatteluissa, voidaan olettaa periaatteen 3 olevan kaiken arvioinnin pohjalla ja sen voidaan katsoa toteutuvan aina kaupunkiorganisaatiossa, jossa mitataan ja arvioidaan viestintää jollain tasolla.

Barcelonan periaatteista haastattelujen pohjalta selkeimmin osittain toteutuu neljäs periaate. Jokaisessa kaupungissa on käytössä kvantitatiivisia mittareita. Kvalitatiivisiakin mittareita haastatteluissa sivuttiin, mutta ne olivat joko vielä toistaiseksi kehittelyasteella tai niitä ei käytetty viestinnän arvioinnin apuna. Periaatteen 2 voidaan myös katsoa toteutuvan osittain. Kaupungeissa mitataan ja arvioidaan esimerkiksi tavoittavuutta, mutta haastatteluista ei käynyt ilmi, että mittauksilla olisi pystytty osoittamaan pitkän aikavälin vaikutukset, joita viestinnän keinoin ajetaan.

Haastattelujen perusteella Barcelonan periaatteiden seitsemäs kohta toteutuu kaupunkiorganisaatioissa osittain. Tämä periaatteen mukaan mittauksen ja arvioinnin tulisi olla avointa, johdonmukaista ja luotettavaa sekä oppimista edistävää. Seuranta liittyy kaupungeissa juuri oppimiseen ja ymmärrystä sovellettiin tulevaan viestintään, mutta lähes jokaisessa kaupungissa mittaaminen ja arviointi olivat toistaiseksi satunnaista ja suunnittelematonta. Jos arviointi oli säännöllistä, se ei kuitenkaan ollut kovin kattavaa.

Haastattelujen pääfokuksena oli sosiaalisen median viestintä. Aineiston pohjalta on siksi mahdotonta tehdä päätelmiä kuudennen periaatteen, eli kaikkien olennaisten viestintäkanavien mittaamisen toteutumisesta. Toisaalta Barcelonan periaatteet korostavat perinteisen median lisäksi tapahtuvaa mittaamista eli silloin periaate 6 toteutuu osittain ainakin sosiaalisen median osalta.

Haastatteluaineiston perusteella Barcelonan toimintaperiaatteita on siis löydettävissä kaupunkien viestinnästä, mutta vielä toistaiseksi kaupungit eivät voi kovin selkeästi osoittaa viestinnän vaikutusta organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Barcelonan periaatteiden ydinviesti on, että viestinnän mittaamisessa siirryttäisiin tuotosten mittaamisesta tulosten mittaamiseen (ks. AMEC, 2020), mutta siihen ei vielä kaupunkiorganisaatioissa ole päästy.

#### **4.2.5 Mittaamisen haasteet ja kehittäminen**

Kaikista haastatteluista kävi ilmi, että viestinnän mittaaminen ylipäänsä koetaan haastavaksi. Mittaaminen sekä mittareiden kehittäminen vie aikaa ja vaatii osaamista. Kaupunkiorganisaatioiden viestinnän ammattilaisten osaamisvaje ei siis tee poikkeusta aikaisempaan tutkimukseen nähden (ks. mm. Zerfas ja muut 2017; Macnamara, 2020, s. 362). Haasteista keskusteltaessa tulivat esiin kaupungin ominaispiirteet organisaationa verrattuna yritykseen, joka myy tiettyä tuotetta tarkkaan rajatulle kohderyhmälle. Tämä on havaittavissa esimerkeissä (18) ja (19), joissa kuvataan kaupunkiviestinnän haasteita suhteessa yritysviestintään.

- (18) -- me ollaan puhuttu monesti siitä, että me oltais joku firma, joka tekee tuotetta x, kuinka helppoa olisi, tarkka asiakaskunta, tarkka profiili kenelle myyt, mutta kaupunki on kaikkea kaikille. Se on valtavan elävä, kokoajan muuttuva, se muodostuu ihmisistä. On kaupunkiorganisaatio ja sitten on Seinäjoen kaupunki, joka merkitsee jokaiselle kaupunkilaiselle omanlaista ja tuo siihen valtavan haasteen. (SE.VP.)

- (19) -- yritysmaailmassa varmasti mittaaminen ja tulosten seuranta on pidemmällä -- tämmöisessä julkisorganisaatiossa se ei ole niin ykkösjuttu. Me seurataan tilannetta kokonaisvaltaisesti, meidänkin kokoisessa kaupungissa jo seuraamalla mediaa saa yleistä kuvaa siitä, miten meidän viesti välittyy ja yleisillä mielikuvamittareilla saa tuntumaa. (LA.VJ)

Kaikki haastateltavat viittasivat käytettävissä oleviin rajallisiin resursseihin, mutta kukaan heistä ei kokenut suoranaisesti, että sosiaalista mediaa ei pystyittäisi omassa organisaatiossa hyödyntämään tarpeeksi resurssien puutteen takia. Resurssien puute on löydetty aikaisemmassa tutkimuksessa mahdolliseksi esteeksi viestinnän mittaamiselle ja arvioinnille (ks. Macnamara, 2020, s. 362). Muita esille tulleita mahdollisia esteitä mittaamisen ja arvioinnin kehittämiseksi olivat omaan ammattitaitoon luottaminen, ulkopuoliselta ostettavan raportoinnin kalleus, työtehtävien priorisointi, aitouden poisjäänti ja johdon luottamus viestinnän ammattitaitoon.

Luvussa 4.2.3 kävi ilmi, että yhdenkään tutkimuksessa mukana olleen kaupungin johto ei vaatinut mittaamaan ja raportoimaan sosiaalisen median viestintää. Aikaisemmat tutkimukset viittaavat siihen, että johdon välinpitämättömyys saattaa tulla mittaamisen toteutumisen esteeksi, kun kukaan ei vaadi seuraamaan viestinnän tuloksellisuutta (ks. Macnamara, 2020, s. 362). Toisaalta haastatteluista ilmeni, että vaikka mittaamista johdon taholta ei vaadittu, niin viestinnästä oltiin kiinnostuneita ja haastateltavat kokivat organisaationsa viestintämyönteiseksi.

Kun haastateltavilta kysyttiin sosiaalisen median mittaamisen kehittämisideoita teemalla ”jos kaikki olisi mahdollista”, Hämeenlinnan, Lappeenrannan ja Vaasan viestintäammattilaiset toivoivat hyviä laadullisia mittareita, näistä on nähtävissä esimerkit (20) - (22). Haluttaisiin siis siirtyä arvioimaan määrien lisäksi vaikutuksia. Tähän kehittämissuuntaan myös viimeaikaiset tutkimukset kehottavat (ks. Macnamara, 2018). Hämeenlinnan ja Vaasan haastateltavat toivoivat ulkopuolista analyysia ja näkemystä viestinnän arvioinnin tueksi. Vaasassa ulkopuolista asiantuntijaa oli käytettykin vuosianalyysin tekemiseen.

- (20) --Jos vois tilata ulkopuoliselta sen analyysin -- haluaisin kaiken mahdollisen -- esimerkiksi vuorovaikutuksen sävy ja tarkasti kattavuudet ja sitoutuneisuus--. Olen aika pintapuolisesti Facebookin Creator Studioon ehtinyt tutustua, mitä kaikkea sieltä vois saada, mä en edes tiedä. Että olisi tiedossa ne kaikki mahdollisuudet--. (VA.VS.)
  
- (21) -- Työkalu, jolla pystyttäisiin laadullista seuranta tekemään. itsellä sellainen toive tulevaisuuteen. Olis mielenkiintoista saada ulkopuolisen näkemys siihen miten on onnistuttu ja missä pitäisi parantaa, kaipaisi ulkopuolista sparraajaa --. (HÄ.VT.)
  
- (22) -- jos olis mahdollista mitata sitä, miten someviestinnällä pystytään vaikuttamaan esim. mielikuvaan kaupungista, jos tähän löytyisi hyvät mittarit, niin se olisi ideaalitilanne. -- olisi hienoa tietää, miten meidän viestit on tavoittanut ihmisiä. Sitähän me toki yritetään mitata sillä tykkäysten ja seuraajien määrällä, mutta eihän se kerro konkreettisesti, onko se viesti tavoittanut ne ihmiset, -- niin jotain tämän tyyppisiä mittareita olisi hyvä saada. (LA.VJ.)

Seinäjoen viestintäpäällikkö keskittyisi mittareiden ahnehtimisen sijaan sisällön kehittämiseen ja etenkin oman organisaation asiantuntijoiden tekemään sisältöön. Omien asiantuntijoiden osallistaminen sosiaalisen median viestintään tuli esille yhtenä kehittämis-kohteena haastattelujen aikana kaikissa kaupungeissa, kuten jo luvussa 4.2.1 kerrottiin.

Kehittämistoiveista voidaan päätellä, että kaupungeissa on kiinnostusta ja motivaatiota vahvistaa sosiaalisen median seuranta ja arviointia. Vaasassa oli juuri aloitettu kehittämisosprosessi, jossa myös mahdollisesti käytetään apuna ulkopuolista osaamista. Suurin este kehittämiselle näyttäisi olevan osaamisen puute ja sen puutteen korjaaminen vie työaikaa eli resurssia. Kävi myös ilmi, että muut viestintään liittyvät työtehtävät koettiin usein tärkeämmiksi ja kiireellisimmiksi ja siksi aikaa vievä arvioinnin kehittäminen ei saanut sen vaatimaa huomiota. Mittaamisen käytännöt ovat kuitenkin muotoutumassa pikkuhiljaa kaupunkiorganisaatioihin, tästä kertoo kahdessa organisaatiossa tehtävä säännöllinen arviointi, määrällisten mittareiden jatkuva seuraaminen ja laadullisten mittareiden kehittämistoiveet.

### 4.3 Yhteenveto

Tutkimuksen analyysi aloitettiin tarkastelemalla esimerkkikaupunkien viestintäohjeistuksia. Tutkimuksessani selviää, että kaupunkien viestintäohjeistukset on tehty kaupungin strategian pohjalta ja siten omalta osaltaan tukemaan kaupungin yleisiä tavoitteita. Viestintäohjeistukset sisältävät viestinnän tavoitteet ja toimintasuunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi ja näin ollen ne täyttävät strategian tunnuspiirteet. Niiden voidaan sanoa olevan strategisia.

Esimerkkikaupunkien viestintäohjeistuksiin kirjatuiissa tavoitteissa on paljon yhteneväisyyksiä. Kaupungeille yhteisiä tavoitteita ovat kaupungin strategian tukeminen, osallistumisen mahdollistaminen ja vuorovaikutus sekä kaupungin maineen rakentaminen. Sosiaalinen media tärkeänä osana kaupunkien digitaalista viestintää näkyy kaikissa viestintäohjeistuksissa.

Kaupunkien viestintäohjeistukset sisältävät viestinnän onnistumisen seurannan ja arvioinnin, mutta sosiaalisen median mittaamista ei nosteta erikseen esille. Ohjeistukset sisältävät mittaamisen työkaluja, joukossa on myös sosiaalisen median mittareita. Sosiaalinen media nähdään siis osana viestintää ja siten mittaaminen ja seuranta koskevat myös sosiaalisen median viestinnän vaikuttavuutta. Tutkimuksessa ilmeni, että kaupungin viestintäohjeistus voi sisältää sosiaalisen median strategian, mutta strategia on voitu tehdä myös erikseen tai se voidaan jättää kokonaan tekemättä.

Tutkimukseni toisena aineistona on kaupunkien viestinnän ammattilaisten haastattelut. Analyysissä selviää, että sosiaalinen media on osa kaupunkien palveluita ja viestintää. Tutkimus osoittaa, että sosiaalisen median eri kanavien roolit ja käytön tuomat edut nähdään samankaltaisina kaikissa esimerkkikaupungeissa. Aiemmassa tutkimuksessa löydettyistä eduista viisi on havaittavissa myös tutkituissa kaupunkiorganisaatioissa ja ne ovat edustavuus, tarkkailtavuus, käyttäjämäärä, itseilmaisu ja sitouttaminen. Näiden lisäksi aineistosta nousee eduksi oman asiantuntijuuden esille tuominen.

Kaupunkiorganisaatioiden viestintä on organisoitu monin eri tavoin, jokaisessa kaupungissa oli kuitenkin haastatteluhetkellä nimetty vähintään yksi sosiaalisen median sisältötuottaja ja henkilö, jolla on kokonaisvastuu tuotetuista sisällöistä. Resursoinnista voidaan päätellä, että sosiaalista mediaa pidetään tärkeänä osana viestintää ja näin ollen myös osana viestinnän strategisia toimia. Kaupunkistrategia ohjaa kaupungin viestintää eli samalla myös tuosta strategiasta johdettuja sosiaalisen median käyttöä ja tavoitteita.

Haastatteluaineiston analyysissa ilmeni, että sosiaalinen media nähdään strategisesti tärkeä ja sen merkityksen arvioidaan kasvavan koko ajan. Sosiaalinen media kuitenkin vaatii jatkuvaa huomiota ja resurssien puute vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Haastattelujen perusteella sosiaalisessa mediassa tapahtuva, strategisestikin tärkeä, vuorovaikutus ei toteudu kaupunkiorganisaatioissa tavoitellulla tavalla.

Tutkimuksessa ilmeni, että sosiaalisen median parissa työskentelevä viestinnän ammattilainen kohtaa jatkuvasti asioita, jotka muuttavat työn strategiseksi. Näitä ovat esimerkiksi resurssitekijät ja muutokset ympäristössä, joihin törmätessään viestintää tekevä toimii strategisesti eli tekee päätöksiä ja valintoja, joiden uskoo tukevan organisaation toimintaa ja tavoitteita parhaimmalla mahdollisella tavalla.

Kaupunkien viestintäammattilaiset tekevät jatkuvasti myös päätöksiä esimerkiksi siitä, mihin kaikkeen keskusteluun lähdetään mukaan. Kaupunkiorganisaatioiden viestinnän ammattilaiset siis muodostavat työssään suunnittelemattomia strategioita, jotka syntyvät toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Suunnittelemattomat strategiat muodostavat yhdessä suunniteltujen kanssa toteutuneen strategian. Kaupunkiorganisaatiossa voidaan sanoa toteutuvan Strategy as Practice -näkökulma, jossa strategiaa tehdään ja toteutetaan alhaalta ylös.

Kaikki tutkimukseen valitut kaupungit kokevat tekevänsä jatkuvaa sosiaalisen median viestinnän seuranta ja arviointia. Kaupungeissa seurataan ainakin muutamaa lukua ja

arvioidaan onnistumista analysoimalla suosittuja julkaisuja. Kahdessa kaupungissa arviointi oli haastatteluhetkellä säännöllistä ja kahdessa muussa enemmän hetkessä tapahtuvaa. Tehdyistä toimista huolimatta kaupunkien sosiaalisen median käytön arviointi ei ole vielä kovin pitkällä ja sen hyödyntäminen viestinnän kehittämisessä jää melko pieneksi. Karttuneen tiedon hyödyntäminen liittyy enemmänkin oman ammattitaidon lisäämiseen kuin strategisten tavoitteiden saavuttamisen edistämiseen.

Tutkimuksen perusteella yhdenkään tutkimukseen osallistuneen kaupungin johto ei vaadi kaupunkiorganisaation viestinnän ammattilaisia raportoimaan sosiaalisen median viestinnän tuloksia. Kaikki kaupungit kuitenkin raportoivat kehityksestä säännöllisesti tai tarvittaessa. Hämeenlinnassa kerättiin johtoryhmälle neljännesvuosittain vertailun mahdollistavat luvut osaksi koko viestinnän raporttia. Muissa kaupungeissa raportointi liittyi enemmänkin kerran vuodessa tehtävään tilinpäätökseen tai vuosikertomukseen ja tiedot saattoivat sisältää muutaman yksittäisen luvun yleisluonteisen tekstin lisäksi. Vaasassa johtoa informoitiin sosiaalisen median kampanjoiden tuloksista. Vaikka ylhäältä tulevaa painetta ei ollut, on nähtävissä pyrkimys alhaalta ylös tapahtuvaan työn näkyväksi tekemiseen. Tällä tavoin pyrittiin osoittamaan viestintä ja sen toimet strategisesti tärkeäksi osaksi kaupunkiorganisaatioita.

Barcelona Principles 3.0 eli Barcelonan periaatteet muodostavat pohjan viestinnän mittaamisen suunnittelulle (AMEC, 2020). Tutkimuksessa löydettiin yhteneväisyyksiä Barcelonan periaatteiden ja kaupunkiviestinnän välille, mutta periaatteiden ydinviesti siitä, että viestinnän mittaamisessa siirryttäisiin tuotosten mittaamisen sijasta tulosten mittaamiseen, ei vielä toteudu kaupunkiorganisaatioiden viestinnän kehittämisessä.

Haastattelujen mukaan kaupunkiorganisaation suurimmat esteet ja haasteet sosiaalisen median mittaamisen ja arvioinnin kehittämiselle ovat osaamisvaje, kaupunkiorganisaation ominaispiirteet ja resurssit. Tutkimuksessa mukana olleissa kaupungeissa tiedostettiin seurannan kehittämistarve ja yhdessä kaupungissa tämä kehittämistyö olikin jo käynnissä. Kolme kaupunkia neljästä aikoo myös jatkossa panostaa laadullisten mittareiden



kehittämiseen ja siirtyisivät siten arvioimaan sosiaalisen median mittaamisessa määrien lisäksi vaikutusta. Näyttäisi siltä, että kaupungeissa olisi kiinnostusta ja motivaatiota vahvistaa sosiaalisen median seuranta ja arviointia, jos suurimmat esteet, osaaminen ja resurssit, saataisiin ylitettyä.

## 5 Päätäntö

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, miten kaupunkiorganisaatioissa ymmärretään ja toteutetaan sosiaalisen median käytön seuranta ja arviointi. Tutkimuksen tavoitetta lähestyttiin kolmella tutkimuskysymyksellä:

1. Miten kaupunkien viestinnän kirjallisessa ohjeistuksessa näkyy sosiaalisen median käytön seuranta ja arviointi?
2. Mikä on kaupunkiorganisaation viestinnän ammattilaisten näkemys sosiaalisen median seurannan ja arvioinnin toteutumisesta käytännössä?
3. Miten kaupunkiorganisaation viestinnän ammattilaisten näkemyksen mukaan arvioinnin tuloksia hyödynnetään viestinnässä?

Tutkimusaineisto koostui Hämeenlinnan, Lappeenrannan, Seinäjoen ja Vaasan kaupunkien viestintäohjeistuksista ja sosiaalisen median viestinnästä vastaavien henkilöiden haastatteluista. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Tutkimus toteutettiin aineistolähtöisen laadullisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimus osoitti, että kaupunkien viestintäohjeistukset on tehty kaupunkien strategioiden pohjalta ja siten tukemaan kaupunkien yleisiä tavoitteita. Viestintäohjeistukset täyttivät strategian määritelmät ja olivat näin ollen strategisia. Viestintäohjeistuksissa oli esitetty viestinnän tavoitteita ja yhdeksi keinoksi tavoitteiden saavuttamiseksi oli kirjattu seuranta ja arviointi. Sosiaalinen media tärkeänä osana kaupunkien strategista viestintää näkyi kaikissa viestintäohjeistuksissa ja yhdestä viestintäohjeistuksesta oli löydettävissä myös erillinen sosiaalisen median strategia. Sosiaalisen median mittaamista ei nostettu erikseen esille, mutta yhtä kaupunkia lukuun ottamatta viestintäohjeistuksissa esiteltiin myös sosiaalisen median mittareita. Tutkimus osoitti, että sosiaalinen media tärkeänä osana kaupunkien viestintää kuuluu myös viestinnän seurannan ja arvioinnin piiriin ja näin ollen kaupunkien viestintäohjeistukset ohjaavat viestintää tekeviä seuraamaan ja arvioimaan sosiaalisen median käyttöä.

Haastatteluista kävi ilmi, että sosiaalinen media kaupunkiorganisaation viestinnässä on vakiinnuttanut paikkansa ja sen nähdään olevan kaupungeille strategisesti tärkeä viestinnän väline. Vaikka kaupunkien välillä oli eroja viestintää tekevän henkilökunnan määrässä, oli kaikissa resursoitu sosiaalisen median sisällöntuottaja tai sisällöntuottajia ja nimetty toiminnasta vastaava henkilö. Sosiaalinen media ja sen kehittäminen vaativat kuitenkin jatkuvaa huomiota ja tutkimuksessa ilmeni, että resurssien puute voi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen (ks. Effing & Spil, 2016). Kaupunkien viestinnän ammattilaiset törmäsivät työn strategiseksi muuttaviin tekijöihin, kuten esimerkiksi resurssitekijöihin ja muutoksiin ympäristössä. Tällöin oli tehtävä päätöksiä ja valintoja, joiden usko tukevan organisaation toimintaa ja tavoitteita parhaimmalla mahdollisella tavalla. Priorisointi saattoi vaikuttaa myös organisaatioissa tehtävään sosiaalisen median viestintään.

Tutkimuksessa mukana olleissa kaupungeissa tehtiin sosiaalisen median viestinnän seurantaa ja arviointia. Arviointi tapahtui seuraamalla muutamaa sosiaalisesta mediasta saatavaa lukua ja analysoimalla suosittuja julkaisuja. Tehty arviointi ei kuitenkaan suoraan kertonut, oliko viestinnässä onnistuttu tavoitteiden mukaisesti, vaan se liittyi enemmänkin ammattitaidon lisäämiseen ja seuraaja- ja tykkääjämäärien kasvattamiseen. Tutkimuksessa löydettiin yhteneväisyyksiä Barcelonan periaatteiden (ks. AMEC, 2020) ja kaupunkiviestinnän välille, mutta periaatteiden ydinviesti tuotosten mittaamisesta siirtyminen tulosten mittaamiseen ei vielä toteutunut kaupunkiorganisaatioiden viestinnän kehittämisessä.

Kaupunkien johto ei vaatinut viestinnän ammattilaisia raportoimaan sosiaalisen median viestinnän tuloksia. Kaikissa kaupungeissa kuitenkin tehtiin selonteko asiasta vähintään kerran vuodessa. Johdon välinpitämättömyys saattaa olla este viestinnän arvioinnin kehittämiseksi, vaikka haastattelujen mukaan johto koettiin viestintämyönteiseksi (ks. Macnamara, 2020, s. 362). Tutkimus osoitti, että viestintäammattilaisten toimissa oli nähtävissä pyrkimys alhaalta ylös tapahtuvaan työn näkyväksi tekemiseen ja siten viestinnän osoittaminen strategisesti tärkeäksi osaksi kaupunkiorganisaatioita.

Haastatteluissa kävi ilmi, että kaupungeissa tällä hetkellä tehtävän sosiaalisen median seurannan ja arvioinnin tuloksia ei juurikaan voida hyödyntää viestinnän kehittämisessä. Lähes ainoaksi eduksi jää viestintäammattilaisten osaamisen lisääminen, toki sekin jo yksinään vahvistaa kaupunkien sosiaalisen median viestintää. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kaupunkiorganisaation suurimmat esteet ja haasteet sosiaalisen median mittaamisen ja arvioinnin kehittämiseksi koettiin olevan mittaamiseen liittyvä osaamisvaje, kaupunkiorganisaation ominaispiirteet ja resurssit. Johto ei vaatinut mittauksista, mutta tämän aineiston pohjalta ei voida tehdä päätelmää, vaikuttaako sen välittämättömyys arvioinnin kehittämiseen.

Haastatteluista oli tulkittavissa sosiaalisen median seurannan kehittämishalu. Yhdessä kaupungissa kehittämisprosessi oli juuri käynnistynyt. Jos kaikki olisi mahdollista, kolme kaupunkia neljästä panostaisi laadullisten mittareiden kehittämiseen. Se tarkoittaisi siirtymistä määrien seurannasta vaikutusten arviointiin. Tähän kehittämissuuntaan myös viimeaikaiset tutkimukset kehottavat (ks. Macnamara, 2018; AMEC, 2020). Tutkimus antaa viitteitä siitä, että mittaamisen toimintatavat ovat muotoutumassa kaupunkiorganisaatioihin. Viestintäohjeistuksissa arviointi on osa vaikuttavaa viestintää, kahdessa organisaatiossa tehdään jo säännöllistä sosiaalisen median arviointia, määrällisten mittareita seurataan jatkuvasti kaikissa kaupungeissa ja kehittämistoiveista suurin osa liittyy laadullisiin mittareihin.

Tutkimuksen tulokset vahvistivat oletukseni siitä, että seuranta ja arviointi koetaan organisaatioissa tärkeäksi, mutta käytännössä vastassa on osaamisvaje ja resurssipula. Tulokset vahvistavat vain osittain, että seuranta ja arviointia tapahtuu vain kampanjoiden yhteydessä. Haastatteluissa asiaa sivuttiin, mutta se ei noussut tärkeäksi yksityiskohdaksi. Neljän kaupungin viestintäohjeistuksista ja viestinnän ammattilaisen haastatteluista ei voida vetää johtopäätöksiä kaikkien suomalaisten samankokoisten kaupunkien sosiaalisen median seurannasta ja arvioinnista, mutta se antaa suuntaviivoja nykytilanteesta.

Tutkimuksen tulokset ovat myös samanlaisia kuin aikaisemmassa tutkimuksessa viestinnän seurannan ja arvioinnin toteutumisesta ja haasteista (ks. mm. Zerfass ja muut, 2017; ProCom, 2019; Macnamara & Zerfass, 2017; Macnamara, 2020, s. 362).

Kuntalaki velvoittaa tiedottamaan toiminnasta asukkaille ja luomaan edellytykset osallistumiselle ja vaikuttamiselle (Kuntalaki 410/2015). Sosiaalinen media ominaispiirteineen luo lain toteuttamiselle hyvät lähtökohdat, mutta myös haasteet. Keskusteluun osallistuminen ja päätöksentekoon vaikuttaminen on periaatteessa enää kiinni asukkaista. Kaupunki on nykyään oma mediansa, joka voi itse tuottaa ja jakaa tietoa. Välissä ei ole toimitusta, joka mahdollisesti kyseenalaistaa tai tuo mukaan uusia näkökulmia. Toimittajan rooli on siirtynyt kaupunkilaisille. Jos jaettu tieto ei tavoita, on vaikeaselkoista tai jää vastaanottajalle muuten etäiseksi, ei synny keskustelua eikä osallistumista. Tähän yksi ratkaisu on haastatteluissakin esille nostettu omien asiantuntijoiden keskusteluihin osallistaminen. He voivat toimia keskustelunavaajina, vastata kysymyksiin ja oikoa virheitä sekä samalla antaa kasvot organisaatiolle. Tämä vaatii viestinnällisten taitojen kehittämistä ja organisaatiokulttuurin muutosta (ks. Mergel, 2013, s. 66-68). Ilman viestinnän seurannan ja arvioinnin avulla saatavaa ymmärrystä on vaikea tehdä strategisia päätöksiä ja perustella investointeja, joita tarvitaan digitaalisen viestinnän kehittämiseen (ks. Romenti & Murtarelli, 2020, s. 384).

Viimeaikainen tutkimus ja Barcelonan periaatteet kannustavat mittaamaan tuotosten sijaan tuloksia. Tutkimuksesta kävi ilmi, että laadullisten mittareiden tekeminen olisi useammalla kaupungilla ensimmäisenä listalla, jos kaikki olisi mahdollista. Kaupunkien kannattaisi tulevaisuudessa satsata muutamaan viestintästrategian pohjalta tehtyyn laadulliseen mittariin ja rakentaa ne yhdessä arviointiin erikoistuneen palveluntarjoajan kanssa. Organisaatiossa olevan osaamisvajeen voisi näin paikata ja samalla osaaminen myös kasvaisi. Ulkopuoliseen palveluun sijoittaminen voisi myös auttaa luomaan organisaatiolle mittaamiskulttuuria.

Tutkimus osoitti, että eri kaupunkien viestinnän ja sosiaalisen median viestinnän tavoitteissa oli paljon yhteneväisyyksiä. Yksi mahdollisuus helpottaa osaamisvajetta ja resursipulaa voisi olla yhteisöllinen oppiminen tai tiedon jakaminen. Se kaupunki, jolla on jo hyviä käytänteitä esimerkiksi laadullisten mittareiden käytöstä, voisi jakaa tietoa muille. Yksi tutkimuksen haastateltavista totesi, että aiheeseen liittyvät koulutukset on yleensä suunnattu yrityksille eivätkä ota huomioon kaupunkiorganisaation erityispiirteitä. Benchmarking eli vertailukehittäminen kaupunkien välillä tukisi myös Barcelonan periaatteissa mainittua läpinäkyvyyden, rehellisyyden ja eettisen kestävyys sääntöä.

Jatkossa olisi mielenkiintoista etsiä tutkimuskohteeksi organisaatioita, joissa sosiaalisen median seuranta ja arviointi on pidemmällä. Case-tutkimuksia aiheesta ei juurikaan ollut löydettävissä ja juuri sellaisia tarvittaisiin. Hyviä esimerkkejä siitä, mitä hyötyä on aktiivisesta ja tavoitteellisesta viestinnän mittaamisesta ja seurannasta. Tutkimuksesta hyötyisivät etenkin ne, jotka vasta kehittävät mittaustapojaan.

## Lähteet

Agostino, D. & Arnaboldi, M. (2016). A Measurement Framework for Assessing the Contribution of Social Media to Public Engagement: An empirical analysis on Facebook. *Public Management Review*, 18(9), pp. 1289-1307. doi:10.1080/14719037.2015.1100320

AMEC. (2020). *Barcelona Principles 3.0*. Noudettu 2020-09-23 osoitteesta <https://amec.org/2020/07/barcelona-principles-3-0/>

Argyris, Y. A. & Monu, K. (2015). Corporate Use of Social Media: Technology Affordance and External Stakeholder Relations. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 25(2), pp. 140-168. doi:10.1080/10919392.2015.1033940

Aula, P. & Heinonen, J. (2017). Maineen mittaaminen somedialisaation aikakaudella. Teoksessa E. Juholin, V. Luoma-aho, A. Sivunen & J. Järvinen (toim.), *Mitattava viestintä* (s. 86-97). ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. <http://doi.org/10.31885/2018.00030>

Aula, P., Vehkalahti, K. & Äikäs, T. (2007). *Kaupunkimaine: Tutkimus kaupunkien maineen rakenteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä*. Suomen kuntaliitto.

Buhmann, A., & Likely, F. (2018). Evaluation and Measurement. Teoksessa B. Heath, R. & Johansen, W. (Ed.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi/10.1002/9781119010722.iesc0103>

Build a Social Media Strategy to Improve Results. (2015). *Nonprofit Communications Report*, 13(11), p. 7. doi:10.1002/npcr.30257

- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (Seventh edition.). Harlow, England ; New York: Pearson.
- Dijkmans, C., Kerkhof, P. & Beukeboom, C. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, 47(April), pp. 58-67. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517714001757>
- Dulek, R. E. & Campbell, K. S. (2015). On the Dark Side of Strategic Communication. *International Journal of Business Communication*, 52(1), pp. 122-142. doi:10.1177/2329488414560107
- Effing, R. & Spil, T. A. (2016). The social strategy cone: Towards a framework for evaluating social media strategies. *International Journal of Information Management*, 36(1), pp. 1-8. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2015.07.009
- Erkkilä, Taina; Syvänen, Salla (2019). Kuuntelun ja dialogin kypsyys sosiaalisessa mediassa. In Luoma-Aho, Vilma; Pekkala, Kaisa (Eds.) *Osallistava viestintä*, ProComma Academic, ProCom ry, 116-131. <http://hdl.handle.net/10138/302465>
- Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli, J. Aaltola & A. Laajalahti, *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 209-231) (5., uudistettu ja täydennetty painos.). PS-kustannus.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli & E. Aarnos, *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 27-51) (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.



- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., Platen, S. V., Simonsson, C. & Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? *Public relations review*, 43(1), pp. 91-101. doi:10.1016/j.pubrev.2016.10.011
- Finlex. (2015). *Kuntalaki 410/2015*. Noudettu 2020-03-24 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>
- Graneheim, U. H., Lindgren, B. & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today*, 56, pp. 29-34. doi:10.1016/j.nedt.2017.06.002
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), pp. 3-35. doi:10.1080/15531180701285244
- Haveri, A., Airaksinen, J. & Paananen, H. (2015). Uuden sukupolven kuntajohtajat: Kuntajohtaminen, sen nykytila ja tulevaisuus nuorten kuntajohtajien näkökulmasta. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Noudettu 2020-04-17 osoitteesta [http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=3140](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3140)
- Holtzhausen, D. R. & Zerfass, A. (2015). *The Routledge handbook of strategic communication*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Hong, H. (2013). Government websites and social media's influence on government-public relationships. *Public Relations Review*, 39(4), pp. 346-356. doi:10.1016/j.pubrev.2013.07.007
- Hämäläinen, V. & Maula, H. (2004). *Strategiaviestintä*. [Helsinki]: Inforviestintä.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L., Whittington, R. (2007) *Strategy as practice. Research directions and resources*. Cambridge. Cambridge University Press.

Juholin, E. (2013). *Arvioi ja paranna!: Viestinnän mittaamisen opas* (2. p.). Talentum.

Juholin, E. (2017). *Communicare!: Viestinnän tekijän käsikirja* (Seitsemäs uudistettu laitos.). Infor.

Juholin, E. & Luoma-aho, V. (2017). Miksi viestintää mitataan? Teoksessa E. Juholin, V. Luoma-aho, A. Sivunen & J. Järvinen (toim.), *Mitattava viestintä* (s. 86-97). ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. <http://doi.org/10.31885/2018.00030>

Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2020). Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? *Media & viestintä: kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen lehti*, p. 3. <https://doi.org/10.23983/mv.91081>

Järvinen, J. (2017). Digitaalisen markkinointiviestinnän tehokkuusmittariston rakentaminen. Teoksessa E. Juholin, V. Luoma-aho, A. Sivunen, & J. Järvinen (Toim.), *Mitattava viestintä* (s. 62-73). ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry <http://doi.org/10.31885/2018.00030>

Kamensky, M. (2010). *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti* (2. tark. p.). Talentum.

Kananen, J. (2018). *Digimarkkinointi ja sosiaalisen median markkinointi*. Jyväskylä: jamk.fi.

Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), pp. 59-68. doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003

Kuntaliitto (2019). *Kunnan johtamisjärjestelmä*. Noudettu 2020-03-12 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/johtaminen-ja-kehittaminen/kuntajohtaminen/kunnan-johtamisjarjestelma>

Kuntaliitto (2019). *Kuntien verkkoviestintä ja sosiaalisen median käyttö 2019*. Noudettu 2020-03-11 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntien%20verkkoviestint%C3%A4%20ja%20sosiaalisen%20media%20k%C3%A4ytt%C3%B6%202019.pdf>

Luoma-aho, V. & Canel, M. J. (2020). *Handbook of public sector communication*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Luoma-Aho, V., Vos, M., Lappalainen, R., Lämsä, A., Uusitalo, O., Maaranen, P. & Koski, A. (2012). Added Value Of Intangibles For Organizational Innovation. *Human technology*, 8(1), pp. 7-23. doi:10.17011/ht/urn.201205141650

Macnamara, J. (2016). Evaluation case studies: putting theory into practice. Teoksessa Luoma-aho, V. & Canel, M. J. (2020). *Handbook of public sector communication*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Macnamara, J. (2018). Impact Assessment. Teoksessa B. Heath, R. & Johansen, W. (Ed.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/9781119010722.iesc0084>

Macnamara, J. (2020). Public Sector Communication Measurement and Evaluation. Teoksessa Luoma-aho, V. & Canel, M. J. (2020). *Handbook of public sector communication*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

- Macnamara, J., & Zerfass, A. (2017). Evaluation stasis continues in PR and corporate communication: Asia-Pacific insights into causes. *Communication Research and Practice*, 3.4, 319-334. <https://doi.org/10.1080/22041451.2017.1275258>
- Mergel, I. (2013). *Social media in the public sector: A guide to participation, collaboration, and transparency in the networked world*. Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California management review*, 30(1), pp. 11-24. doi:10.2307/41165263
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- Moss, G., Kennedy, H., Moshonas, S. & Birchall, C. (2015). Knowing your publics: The use of social media analytics in local government. *Information Polity*, 20(4), p. 287. <http://dx.doi.org/10.3233/IP-150376>
- Procom ry (2019). *Johtavien viestijöiden tutkimus 2019*. Noudettu 2020-03-10 osoitteesta [http://procom.fi/wp-content/uploads/2019/04/ProCom\\_Johtavat\\_viestij%C3%A4t\\_raportti\\_2019\\_kehitystarpeet.pdf](http://procom.fi/wp-content/uploads/2019/04/ProCom_Johtavat_viestij%C3%A4t_raportti_2019_kehitystarpeet.pdf)
- ProCom (2017). *Viestinnän mittaamisen tila suomalaisissa organisaatioissa*. Noudettu 2020-03-17 osoitteesta <http://procom.fi/wp-content/uploads/2017/03/Viestinn%C3%A4n-mittaaminen-2017.pdf>
- Romenti, S. & Murtarelli, G. (2020). Measuring and Evaluating Media: Traditional and Social. Teoksessa Luoma-aho, V. & Canel, M. J. (2020). *Handbook of public sector communication*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), pp. 294-302. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.016

Sanastokeskus TSK ry, (2010). *Sosiaalisen median sanasto*. Noudettu 2020-12-08 osoitteesta [http://www.tsk.fi/tsk/fi/sosiaalisen\\_median\\_sanasto\\_tsk\\_40-513.html](http://www.tsk.fi/tsk/fi/sosiaalisen_median_sanasto_tsk_40-513.html)

Sauri, P. (2015). *Julkishallinto ja sosiaalinen media*. Helsinki: KAKS - Kunnallisanalan kehittämissäätiö.

Statista (2019). *Social media - Statistics & Facts*. Noudettu 2020-03-10 osoitteesta <https://www.statista.com/topics/1164/social-networks/>

Syväjärvi, A., Leinonen, J., Pruikkonen, A. & Korhonen, R. (2017). *Sosiaalinen media kuntajohtamisessa*. KAKS - Kunnallisanalan kehittämissäätiö. Noudettu 2020-03-19 osoitteesta <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/02/Sosiaalinen-media-kuntajohtamisessa.pdf>

Tilastokeskus (2019). *Tietotekniikan käyttö yrityksissä*. Noudettu 2020-03-12 osoitteesta [http://www.stat.fi/til/icte/2019/icte\\_2019\\_2019-12-03\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/icte/2019/icte_2019_2019-12-03_tie_001_fi.html)

Tilastokeskus (2019). *Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö*. Noudettu 2020-03-12 osoitteesta [http://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi\\_2019\\_2019-11-07\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi_2019_2019-11-07_tie_001_fi.html)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. laitos.). Tammi.

Valtioneuvoston kanslia (2016b) *Avoimesti, rohkeasti ja yhdessä –Valtionhallinnon viestintäsuositus*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 14 | 2016. Valtioneuvoston kanslia. Noudettu 2020-04-16 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/79155>

Valtiovarainministeriö (2017). *Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030*. Parlamentaarisen työryhmän väliraportti tulevaisuuden kunnasta. Valtiovarainministeriön julkaisu - 9a/2017. Valtiovarainministeriö. Noudettu 2020-03-18 osoitteesta <https://vm.fi/julkaisu?pubid=17201>

Werder, K. P., Nothhaft, H., Verčič, D. & Zerfass, A. (2018). Strategic Communication as an Emerging Interdisciplinary Paradigm. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), pp. 333-351. doi:10.1080/1553118X.2018.1494181

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D. & Moreno, A. (2018). European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries. Bryssels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin. Noudettu 2020-04-14 osoitteesta [http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/ECM18-European-Communication-Monitor-2018.pdf](http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM18-European-Communication-Monitor-2018.pdf)

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H. & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), pp. 487-505. doi:10.1080/1553118X.2018.1493485

Zerfass, A., Verčič, D. & Volk, S. C. (2017). Communication evaluation and measurement. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(1), pp. 2-18. doi:10.1108/CCIJ-08-2016-0056

Zerfass, A. & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication. *Journal of Communication Management*, 21(1), pp. 68-81. doi:10.1108/JCOM-07-2016-0059

## **Liitteet**

### **Liite 1. Teemahaastattelun runko**

#### **1. Tausta**

- haastateltavan tausta
- haastateltavan suhde sosiaaliseen mediaan, käyttöön ja kokemiseen (historiakatsaus)

#### **2. Organisaation sosiaalisen median käyttö viestinnässä**

- organisaation sosiaalisen median käyttö: kuka käyttää, montako kanavaa, kuka vastaa
- viestintään liittyvät ohjeistukset ja linjaukset (kirjoitetut). Viestintästrategia. Miten sosiaalinen media näkyy niissä?
- Miten viestintästrategiaa käytetään arjessa?

#### **3. Sosiaalisen median viestinnän tavoitteet**

- mitä tavoitteita sosiaalisen median viestinnälle on asetettu
- miten tavoitteet ovat muodostuneet
- mitataanko tavoitteiden onnistumista, kuka vaatii mittaamaan ja kenelle raportoidaan
- miten tavoitteisiin pääsyä arvioidaan
- mitä haetaan mitata

#### **4. Sosiaalisen median viestinnän mittausmenetelmät ja mittarit**

- millaisia mittareita tai menetelmiä sosiaalisen median mittaamiseen käytetään
- kuka mittaa

#### **5. Mittaustulosten arviointi ja hyödyntäminen**

- miten tuloksia arvioidaan
- mitä tuloksilla tehdään

#### **6. Sosiaalisen median viestinnän mittaamisen kehittäminen kaupunkiorganisaatiossa**

- mittaamisen haasteet kaupunkiorganisaatiossa
- miten mittaamista voisi kehittää
- miten mitattaisiin, jos kaikki olisi mahdollista

## Liite 2. Tutkimusaineisto

Kaupunki	Viestintäohjeistus	Haastateltavan nimike	Koodi
Hämeenlinna	Viestintä kuuluu kaikille - Viestinnän yleiset periaatteet ja Hämeenlinnan kaupungin sosiaalisen median ohje / 6.2.2020	Verkkotiedottaja	HÄ.VT.
Lappeenranta	Viestintäohje / 6.2.2020	Viestintäjohtaja	LA.VJ.
Seinäjoki	Viestinnän linjaukset 2018-2025 / 5.2.2020	Viestintäpäällikkö	SE.VP.
Vaasa	Pohjolan energiapääkaupunki - Vaasan kaupungin ja kaupunkikonsernin viestintäsuunnitelma 2020-2021 / 7.4.2020	Viestintäpäällikkö ja viestintäsuunnittelija	VA.VP. VA.VS.